

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost vybrané firmy
The Competitiveness of Selected Company

Student: Bc. Petra Labajová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Labajová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Konkurenceschopnost vybrané firmy**
The Competitiveness of Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie konkurenceschopnosti
 3. Profil firmy
 4. Analýza konkurenčních sil firmy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KADERÁBKOVÁ, Anna. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde, 2003. 175 s. ISBN 80-86131-36-X.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: GRADA Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České Republiky*. Praha: GRADA Publishing, 2010. 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v seznamu použitých pramenů a literatury.

Děkuji vedoucímu práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za odbornou pomoc při tvorbě diplomové práce.

V Ostravě dne 27. dubna 2012

podpis

Obsah

1 Úvod	5
2 Teorie konkurenceschopnosti	7
2.1 Konkurence	7
2.2 Pojetí konkurenceschopnosti	8
2.3 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy	9
2.4 Konkurenceschopnost a výkonnost – přístupy k měření	10
2.5 Externí analýza.....	11
2.5.1 PESTLE analýza	12
2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	15
2.6 Interní analýza.....	22
2.6.1 Model 7S McKinsey.....	23
2.6.2 Quicktest (Kralickův Q-test)	26
2.7 SWOT analýza	29
2.7.1 Diagram SWOT analýzy	31
3 Profil firmy.....	34
3.1 Historie společnosti.....	34
3.2 Nabízený sortiment	35
3.3 Orgány společnosti.....	38
3.4 Vývoj kapitálu.....	39
3.5 Organizační struktura.....	40
4 Analýza konkurenčních sil firmy	42
4.1 Analýza PESTLE	42
4.1.1 Politické faktory	42
4.1.2 Ekonomické faktory	43
4.1.3 Sociální faktory	45
4.1.4 Technologické faktory.....	47
4.1.5 Legislativní faktory	47
4.1.6 Ekologické faktory	48
4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil	49
4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků	49

4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	50
4.2.3 Hrozba nových konkurentů	51
4.2.4 Hrozba substitutů.....	52
4.2.5 Rivalita mezi jednotlivými konkurenty	52
4.3 Model „7S“ McKinsey.....	54
4.3.1 Tvrdé faktory „3S“	54
4.3.2 Měkké faktory „4S“	56
4.4 Kralickův rychlý test.....	60
4.5 SWOT analýza	62
4.6 Návrhy a doporučení.....	68
5 Závěr	71
Seznam použité literatury	73
Seznam zkratk.....	76
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době je pro mnohé podniky velký problém udržet se na trhu. Asi největší pozornost, je z hlediska podnikatelů zaměřena na konkurenci. Kdyby existoval vždy jen jeden podnik zastupující určité odvětví či činnost, bylo by to na světě moc jednoduché. Konkurence je pro podnik na jedné straně určitou hrozbou, avšak na straně druhé je jakýmsi motivátorem, který podněcuje své soupeře ke zdokonalování jejich obchodních praktik působících v tržním prostředí. Znamená to, že má své klady i zápory, se kterými se soutěžící na trhu musí naučit pracovat.

Otázkou však zůstává, co je považováno podniky za konkurenci, jelikož každá firma může přistupovat k této problematice odlišně. Na trhu existuje řada odvětví, ve které působí velké množství podniků vzájemně si konkurujících. Tyto podniky se snaží zaujmout vždy velký okruh zákazníků, který jim zajistí přežití a v budoucnu narůstající zisk. Také se orientují na své potenciální konkurenty a snaží se být vždy o krok před nimi. To však vyžaduje jejich pozornost a připravenost, která je důležitá z hlediska konkurenceschopnosti podniků. Pokud mají podniky v záloze nově vyvinuté technologie, či jiné zbraně, které jim zajistí udržení pozice, ne-li konkurenční růst, nemusí mít velké obavy. V případě, že firma není připravená na nově vznikající konkurenční tlaky, má právo se cítit ohrožená. Z tohoto důvodu je pro všechny podnikatele otázka konkurenčních sil velice důležitá. Prostřednictvím různých metod se mohou dozvědět o faktorech, o kterých dříve neměli ani ponětí, že existují.

Ke konkurenci lze přistupovat z mnoha hledisek. Některé firmy se snaží zdokonalovat konkurenční síly prostřednictvím dobře načasovaného marketingu, jiné vidí svou konkurenční výhodu v kapitálovém zázemí či investují své finanční prostředky do výzkumu a vývoje. Většinou záleží na společnosti, který faktor si zvolí jako konkurenční výhodu. Je také možné,

Z těchto důvodů je důležité pro všechny podniky, aby dobře znaly podnikatelské prostředí, ve kterém je jejich podnikatelská činnost vyvíjena. Dobrá znalost konkurenčních sil působících na podnik napomáhá k jejímu potenciálnímu konkurenčnímu růstu.

Cílem této práce je zjištění konkurenceschopnosti vybraného podniku a následné doporučení ke zlepšení a upevnění pozice na regionálním trhu. V tomto případě se jedná o firmu ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o.

Tato práce je rozčleněna na tři části. První část, teoretická, je věnována problematice týkající se objasnění pojmů konkurence a konkurenceschopnosti, které pozvolna navazují na hodnocení podnikatelského prostředí prostřednictvím interní a externí analýzy, které jsou reprezentovány různými modely a analýzami napomáhající ke zhodnocení konkurenčních sil podniku.

Druhá část se zaměřuje na profil firmy. V této kapitole je podrobněji rozebrána hlavní činnost podniku, kterou je nákup zboží za účelem dalšího prodeje. Jsou zde charakterizovány jednotlivé prodejny firmy a také další podkapitoly jsou věnovány organizačnímu struktuře, kapitálu a dalším důležitým faktům blíže přibližující fungování společnosti.

Poslední část je zaměřena na aplikaci teoretických východisek do praxe. V tomto případě se jedná o bližší zkoumání fungování konkrétního podniku prostřednictvím analýz a modelů, které byly uvedeny v teoretické části. Na základě výsledků jednotlivých analýz jsou následně navrženy případné změny, které by podnik mohl zařadit do svých budoucích činností, vedoucí k růstu a posílení konkurenceschopnosti na trhu, na kterém firma působí.

2 Teorie konkurenceschopnosti

Tato kapitola obsahuje teorii založenou na konkurenčních silách. Několik slov je v úvodu věnováno pojmům, týkající se dané problematiky, které pozvolna navazují na různé metody a analýzy zabývající se definováním konkurence a jejich hlubším zkoumáním.

2.1 Konkurence

Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž atd. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to je ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Je nutné si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů).

„Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- *být „konkurenční“, tj. mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,*
- *mít „konkurenční“ zájem, musí chtít vstoupit do konkurence, tedy disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).“*

Z uvedeného jsou zřejmé souvislosti mezi konkurencí jako výsledkem („produktem“) a konkurenceschopností („potenciálem“). [16, str. 80]

Dle různých reakcí se rozlišují různé typy konkurentů. Patří mezi ně např.:

- **laxní konkurent** – reaguje pouze na některé útoky, jiných útoků si nevšímá. Nutno je znát jako „klíč“,
- **vybíravý konkurent** – reaguje velmi rychle a tvrdě na každou činnost. Je zvyklý bojovat vždy do konce,
- **tygr – konkurent** – reaguje velmi rychle a tvrdě na každou činnost. Je zvyklý bojovat vždy až do konce,

- scholastický konkurent – na útok reaguje nahodile, nelze předvídat jeho jednání.[2]

Z pohledu autorky Sedláčkové se „*pojetí konkurence soustřeďuje na zásadní změny, k nimž dochází v samotném charakteru konkurence, ovlivňuje i nové způsoby posuzování konkurenčních výhod. To jsou skutečnosti, které je nutno brát v úvahu při vytváření příležitostí pro zítřek.*“ [19, str.9]

Konkurence je pro účely diplomové práce pojímána dle autorky Sedláčkové.

2.2 Pojetí konkurenceschopnosti

V širším pojetí označuje konkurenceschopnost souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější stability. Hodnocení růstové konkurenceschopnosti zemí doplňuje základní ekonomické ukazatele o kvalitativní charakteristiky. Pozornost je věnována podmínkám rozvoje národních lidských zdrojů, politicko-ekonomickým aspektům zahrnujícím koncepty politické a ekonomické svobody, souhrnnému pojetí konkurenceschopnosti a faktorům ovlivňujícím rozvoj znalostně založené ekonomiky.[5]

Konkurenceschopnost podle Portera (poprvé uvedeno v r. 1994) je schopnost organizace produkující hodnoty čelit 5 hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí. Jedná se o zákazníky, dodavatele, hrozba substitutů, konkurentů a soupeření mezi konkurenty. Vyjadřuje schopnost zvyšovat hodnotu pro zákazníka.[17]

Dle autorů Tomka a Vávrové je přistupováno ke konkurenceschopnosti z hlediska marketingového. Jedná se o dynamicky a komplexně probíhající vývoj společensko-ekonomických vztahů, to znamená trhů jako takových včetně vztahů a chování jejich jednotlivých subjektů. Jde tedy o analýzu výchozích podmínek, které určují racionální přístup k vytváření konkurenční schopnosti podniku.[22]

Konkurenceschopnost dle Mikoláše se projevuje jako podnikatelský potenciál a vyznačuje se dvěma skupinami charakteristik:

- všeobecnými charakteristikami – existuje potenciál jako rozdíl mezi tím co je, a tím, co může nebo musí být – tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává

jednak odpor ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy,

- speciální charakteristikou – existuje externí potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje konkurent firmy buď na straně nabídky, nebo na straně potřeby.[15]

Konkurenceschopnost je prostřednictvím autorky pojímána dle Portera, který objasňuje tento termín pomocí pěti hybných sil.

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a v honbě za diverzifikací. Dnes by důležitost konkurenční výhody mohla být stěží větší. Na celém světě odolávají podniky pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dost velký pro všechny.

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci.

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví.[17]

2.3 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy

Jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy a následně tvorby hodnoty je konkurenceschopnost firmy a konkurenční výhoda. Zpravidla firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Firma

„vlastní“ konkurenční výhodu tehdy, když převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

Základními zdroji konkurenční výhody firmy, jak je vnímá znalostní management, jsou originální dovednosti a kompetence vlastní pouze konkrétní firmě, ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence, které nejsou cizí více podnikům:

Originální dovednosti a kompetence mohou mít hmotný charakter, mezi které patří například zařízení a technologie založená na intelektuálních majetkových právech, speciální licence, ochranné známky, patenty a také nehmotný charakter, ke kterým můžeme zařadit kupříkladu know-how, organizační systém, procesy, strategické partnerství apod.

Reprodukovatelné kapacity jsou kupříkladu stroje a technické zařízení, finanční zajištění, marketingová politika, obecně známé poznatky a znalosti, neexkluzivní licence. Schopnosti, ke kterým náleží organizační a řídicí systém podniku, tvoří její kompetentnost. Kompetence podniku neboli dovednost je směrodatný proto, aby disponibilní zdroje byly smysluplně, cílevědomě a efektivně zapojené do tvorby designu, výroby a prodeje produktu či služby, jež jsou pro trh velice zajímavé a zákazníci žádané, což se promítá v objemu výnosů.[14]

2.4 Konkurenceschopnost a výkonnost – přístupy k měření

Systémy založené na exaktních finančních ukazatelích si zachovávají vlastnosti, a tedy i nedostatky základních ukazatelů finanční analýzy. Tyto nedostatky znehodnocují snahu po konstrukci klíčových faktorů výkonnosti, který by měl vzniknout rozložením těchto ukazatelů do dalších dílčích ukazatelů nižší úrovně a pomocí faktorové analýzy definovat jednotlivé vlivy, jež ovlivňují tvorbu hodnoty, a tím identifikovat klíčové elementy výkonnosti podniku.

Na druhou stranu finanční analýza má také své výhody. Jsou méně náročné na náklady a čas. Výpočet ukazatelů probíhá na základě informací, které jsou volně dostupné. Může se jednat jak o výroční zprávu tak o účetní výkazy, ke kterým patří výkaz zisků a ztrát, rozvaha a cash flow.

Nefinanční ukazatele mají určité přednosti. Mezi ně se řadí například schopnost vyjádřit podíl duševního vlastnictví na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty firmy. Na rozdíl od finančních ukazatelů, které z hlediska času hodnotí zpravidla zpětně krátkodobé cíle (roční), nefinanční ukazatele jsou více spjaté s dlouhodobou strategií. Snaží se vyjádřit také základní aspekty hodnototvorného řetězce firmy a jsou orientovány do budoucna.

Reakce nefinančních ukazatelů na změny vnějšího prostředí jsou citlivější, čímž při správné a rychlé aplikaci pomáhají zefektivňovat proces manažerského řízení.

Rozdělení nefinančních ukazatelů můžeme provést z hlediska měřitelnosti do dvou skupin a to na ukazatele:

- *kvantifikovatelné* – lze je vyjádřit pomocí měrných jednotek množství, objemu, velikosti, času a podobně,
- *nekvantifikovatelné* – nelze vyjádřit měrnými jednotkami, ale musíme je vyjádřit slovně, pomocí různých hodnotících stupnic, rastrů a grafů, aby měly vypovídací schopnost.[13]

2.5 Externí analýza

Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.[31]

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při externí analýze je okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Skládá se z podniků, které si navzájem konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod.

Makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i firmy, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí. [4]

2.5.1 PESTLE analýza

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.[3]

Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje.[20]

Tým vrcholového vedení musí porozumět tomu, jaký vliv mají celkové i odvětvové trendy na strategii firmy a na její provozní činnosti. Analýza vnějšího prostředí mapuje a vyhodnocuje makroekonomické prostředí ekonomického růstu, úrokové sazby, vývoj měnových kursů, ceny vstupních faktorů, vliv regulačních opatření a obecná očekávání týkající se role firmy ve společnosti.[7]

Tato část celkové analýzy je považována za všeobecnou a je společná pro všechny organizace. Je to rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů, pokud mají vliv na podnik – SLEPTE (někdy uváděna jako PEST, STEP nebo PESTLE) analýza. Název je převzat z anglického jazyka:

- P – Political (politické)
- E – Economic (ekonomické)
- S – Social (sociální)
- T – Technological/Technical (technologické)
- L – Legislative (legislativní)
- E - Ekological factors (ekologické)

Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na diferencované organizace působit a jaké zde budou odlišnosti. Analýza PESTLE zahrnuje široký soubor vlivů okolí na organizace. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na danou organizaci, přínosná je v tom případě již samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby byl na určité potenciální změny připraven.

Politické faktory

Stejně jako u legislativních faktorů je nezbytné analyzovat i působení politických faktorů. Tyto mohou výrazně ovlivňovat rozhodování (např. jakou legislativu bude země mít) a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Faktory, které mohou pomoci při analýze, jsou v tomto případě například:

- stabilita vlády a politického prostředí země,
- podpora zahraničního obchodu,
- politická nálada politiků,
- názor vlády na kulturu a náboženství,
- výdaje vlády (např. zdravotnictví).[13]

Ekonomické faktory

Podnik je při svém rozhodování do určité míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. A proto je třeba analyzovat:

- výskyt silné centrální banky,
- daňové zatížení,
- překážky exportu a importu,

- cenová politika,
- výše inflace.[13]

Sociální faktory

Je užitečné analyzovat působení těchto faktorů, protože sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku – např. ochota pracovat atd. A proto je třeba brát v úvahu například:

- pohled obyvatelstva na svět,
- životní styl a životní úroveň obyvatelstva,
- dostatek pracovních sil a stav vzdělání,
- růst rozdílnosti – přesun lidí z EU do ČR,
- rozdělení příjmů a změna kupní síly – příjmy, životní náklady.

Technologické faktory

Podle požadavků může tento rozbor okolních vlivů dopadnout více či méně rozdílně. Přesto je žádoucí, protože podnik se pohybuje vždy v nějakém společenském prostředí a nestojí samostatně. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. A proto je třeba brát v úvahu:

- rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí,
- kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum,
- rychlost morálního zastarávání,
- jaké budou náklady na přírodní zdroje,
- informace se stávají levnější a využitelnější.[13]

Legislativní faktory

Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí získává velký význam role státu. Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání. Mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Patří zde například:[13]

- státní regulace,
- daňové zákony,
- antimonopolní zákony,
- občanský zákoník,
- ochrana osobního vlastnictví.

Ekologické faktory

Každé prostředí nebo země má v oblasti životního prostředí své odlišné priority. A proto by měl management podniku, než začne podnikat nebo pokud už podniká, analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací. Patří zde např:

- ochrana životního prostředí,
- změna klimatických podmínek,
- obnovitelné zdroje energie,
- udržitelný rozvoj,
- zpracování odpadů, recyklace,
- dostupnost vodních zdrojů a jejich využití.[13]

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Změna vnějšího prostředí nepřinese podniku konkurenční výhodu jen sama o sobě. Konkurenční výhoda, která vychází z nějaké změny vnějšího prostředí, závisí na schopnosti podniku reagovat na tyto změny. Různorodá změna z vnějšku vytváří příležitost pro tvorbu zisku. Schopnost rozpoznat tuto příležitost je záležitostí managementu firem. Rychlost, s jakou podnik přistupuje a reaguje na změnu, je důležitá pro vytvoření příležitosti.

Pokud např. dojde ke změně odvětví, dojde také k úpravě preferencí zákazníků, změní se typ konkurence. Z tohoto důvodu musí podniky co nejrychleji přizpůsobit svou strategii a schopnosti, aby zohlednily klíčové faktory úspěchu budoucnosti.[8]

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, dynamické hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.

Tato analýza je věnována konkurenčním silám působícím v odvětví. Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, využívá se model pěti sil Michaela E. Portera.[18]

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly, a pokud je to jen možné, změnit je ve prospěch podniku. V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti sil.[5]

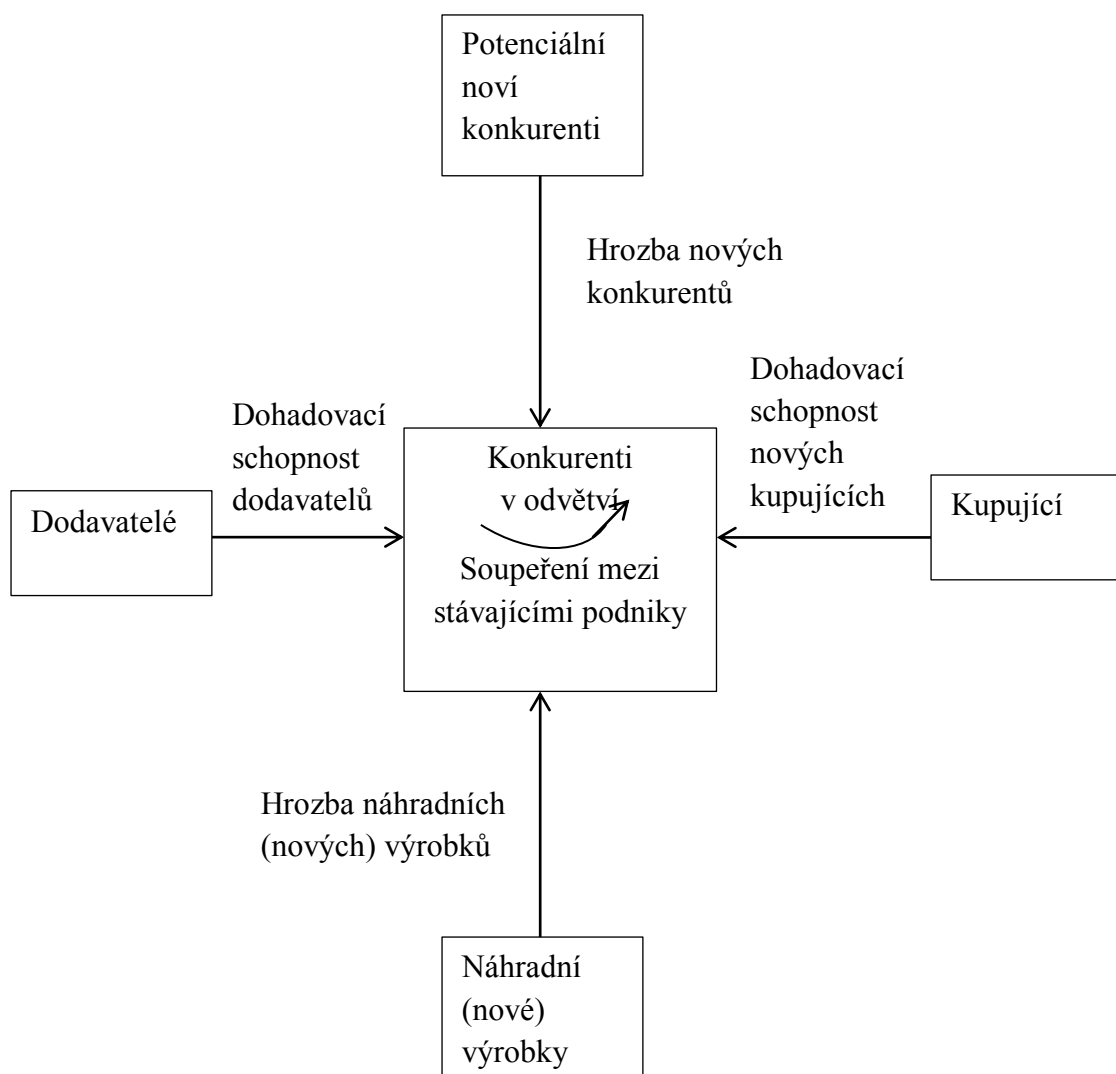
Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. K řešení tohoto problému přispěl významně M. Porter modelem pěti sil, který je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit pochopení sil, které v tomto prostředí působí, a určit, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím managementu ovlivněny. Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné identifikovat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné změnit jejich působení ve svůj prospěch. Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:

- z rivality mezi konkurenčními firmami, která je ovlivněna jejich strategickými tahy a protitahy směřující k získání konkurenční výhody,
- z hrozby substitučních výrobků firem v jiných odvětvích,
- z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- z vyjednávací pozice kupujících.

„Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které překonávají

cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví odlišná a může se měnit, jak se odvětví dynamicky vyvíjí. “[17,str.23]

Obr. 2.1 Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: [17,str.23]

Rozhodující činitelé soupeření

- Růst odvětví,
- Fixní (nebo skladovací náklady),
- Občasný přebytek kapacity,
- Rozdíly mezi výrobky,
- Totožnost druhu výrobků,
- Náklady přechodu,

- Koncentrace a vyváženost,
- Informační složitost,
- Rozmanitost konkurentů,
- Kapitálová účast velkých společností,
- Překážky odchodu z odvětví.

Rozhodující činitelé dohadovací síly dodavatelů

- Diferenciace vstupů,
- Náklady přechodu dodavatelů a u firem v daném odvětví,
- Existence náhradních (nových) vstupů,
- Koncentrace dodavatelů,
- Důležitost objemu (dodávek) pro dodavatele,
- Náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví,
- Dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci,
- Hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví.

Rozhodující činitelé dohadovací síly kupujících

Hlavní páky dohadovací síly:

- Koncentrace kupujících versus koncentrace firem,
- Objem nákupů kupujících,
- Náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu firem,
- Informovanost kupujících,
- Schopnost integrace s prodávajícími,

- Náhradní výrobky,
- Schopnost prosadit své.

Citlivost na ceny:

- Cena/celkové nákupy,
- Rozdíly ve výrobcích,
- Totožnost druhu výrobků,
- Dopad na kvalitu / výkon,
- Zisky kupujících,
- Motivace těch, kdo rozhodují.

[17]

Nově vstupující firmy – rivalita začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadno výnosů a do dané oblasti je jednoduché vstoupit. Rychlost vstupu nových firem na trh je ovlivňováno zejména dvěma typy bariér:

- *bariéra strategická* – stávající výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro potenciální nové konkurenty co nejméně atraktivní. Např. pokud vstoupí na trh někdo jiný, použijí novou technologii, kterou doposud nevyužívali,
- *bariéra strukturální* – pro nově příchozí firmy je dána:
 - požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují za účelem dosažení přijatelné nákladové ceny,
 - nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům,
 - investicemi, které jsou nepostradatelné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.[15]

Překážky vstupu

- Úspory z velkovýroby,
- Rozdíly ve značkových výrobcích,
- Totožnost druhu výrobků,
- Absolutní výhody nízkých nákladů
 - úroveň znalostí majitelů značkových výrobků
 - přístup k potřebným vstupům,[17]
- Náklady na přechod do odvětví,
- Potřeba investic,
- Přístup k distribučním cestám.

Nebezpečí substitučních výrobků – Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou podniky v odvětví se ziskem účtovat. Čím přitažlivější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je horní hranice nad ziskovostí odvětví. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, na které je nutno brát zřetel, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.[18]

Vyjednávací síla zákazníků – Síla zákazníků závisí na níže uvedených 5 faktorech:

- *počet zákazníků* – zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se operativněji „zorganizovat“ v prosazování svých zájmů,
- *stupeň koncentrace zákazníka* – jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně mnoho výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší,
- *nebezpečí zpětné integrace* – ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů, která je způsobená tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá,
- *stupeň diferenciace produktu* – jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání,
- *citlivost na kvalitu produktu* – pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby (uplatňuje systémy řízení jakosti apod.).

Vyjednávací síla dodavatelů – všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit.

Rozvoj dělby práce a specializace vyžaduje zejména od koordinujících firem uplatnění užších vazeb s dodavatelem tak, aby jejich konkurenční schopnost byla zajištěna i s kvalitou dodávek a dodavatelských vztahů. Níže jsou vyjmenovány vyjednávací síly dodavatelů:[22]

- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

Konkurence v odvětví – je to soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

- *stupeň koncentrace* – ten se vztahuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita jednoho způsobí okamžitě reakci u konkurence. Za takové situace se často stává, že firmy domlouvají vzájemné dohody, aby zabránily konkurenci,
- *diferenciace výrobků* – konkurence roste v případě, že se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky,
- *změna velikosti trhu* – jakmile se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence. Když dojde na druhé straně k jeho ustálení, nadbytečné kapacity vedou často k vytlačující konkurenci,
- *struktura nákladů* – když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci kompenzující variabilní náklady zvyšovat fixní náklady,
- *rostoucí výrobní kapacita* – jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence,
- *bariéra vstupu* – jakmile je pro dodavatele náročné odstoupit ze směřujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. To může být zapříčiněno odporem ze strany zaměstnanců.[15]

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně působí i hrozba zavedení nových výrobků. Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů.

Často firmy dělají strategická rozhodnutí, aniž by brali v úvahu dlouhodobé důsledky pro strukturu odvětví. Jestliže je jejich strategický tah úspěšný, vidí zisk ve svém konkurenčním postavení, ale následky reakce konkurentů nepředvídají. Jestliže hlavní konkurenti takovýto tah napodobí, dochází ke zničení struktury odvětví. Takovými

„ničiteli“ odvětví jsou obvykle druhořadé firmy, které hledají cesty k překonání závažných konkurenčních nevýhod.[17]

2.6 Interní analýza

Interní analýza je důležitý pojem v oblasti managementu i marketingu. Proč? Cílem interní analýzy je odhalit silné i slabé stránky podniku. Interní analýza se však poněkud zaměřuje od tzv. SWOT analýzy, jež se rovněž mimo jiné zaměřuje na silné a slabé stránky firmy. Odlišení spočívá zejména v tom, že se interní analýza orientuje mnohem více na specifické přednosti, respektive nedostatky, kterými se podnik odlišuje od konkurence.[30]

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.[21]

Interní analýza kromě analýzy specifických předností a nedostatků se dále zaměřuje na to, jakým způsobem firma transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby, za které jsou ochotni zákazníci platit. Platí zde, že zákazníci kupují výrobky (služby) nejenom pro jejich účel (např. televizi pro to, aby se mohli bavit či vzdělávat), ale zohledňují i další faktory jako je spolehlivost, vzhled, značka apod. Veškeré tyto faktory tvoří hodnotu výrobku. Ke vzniku hodnoty výrobků je zapotřebí řada činností, které profesor M.E. Porter označil za hodnotové funkce. Dle jeho členění mezi hlavní hodnotové funkce patří výroba (produkce), marketing a prodej, služby. Mezi podpůrné funkce se pak řadí podniková infrastruktura, informační systémy, personalistika, využití poznatků vědy a výzkumu, materializované hospodářství.[22]

2.6.1 Model „7S“ McKinsey

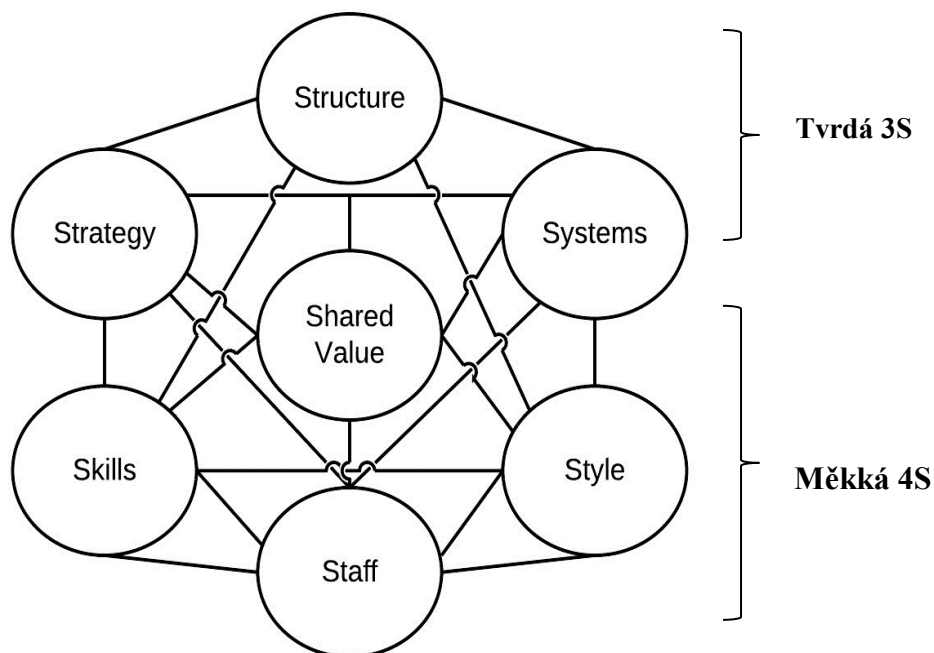
Model 7S patří k významným analýzám vnitřního prostředí firmy. Tento model v sobě zahrnuje 7 základních faktorů (aspektů), které vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutné hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy.[27]

Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S.[13]

V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy.[10]

Organizační dokonalost poskytuje strukturu, ale některý typ soustavy je také nezbytný pro uskutečnění určité akce. Některé z řad soustav jsou vhodné pro určité úrovně. U národních, se používá 7S model, který umožňuje proces, za účelem dosažení podstatné změny v cestě lidí splnit jejich úkoly.[1]

Obr. 2.2 Model 7S



Zdroj:[13,str.73]

Tři horní faktory - strategie, struktura a systémy – se označují jako „tvrdá 3S“.

- **Struktura – structure**

Vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblastí expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem ke změně procesů a stylů je někdy nutné, aby organizace změnila svou strukturu.[13]

- **Strategie - strategy**

Tento bod se zaměřuje většinou na prostředí, v jakém firma působí. Stanovená vize firmy a způsob, jak toho má být dosaženo. Zda je strategie vědomě definovaná a jestli je možné ji implementovat. Určuje, jestli je dlouhodobě nebo krátkodobě orientovaná a také k jakým výsledkům má vést.

- **Systémy - systems**

Jsou formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd. Tyto systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech, metodách a kontrolách.

Další čtyři faktory jsou méně hmatatelné. Mají kulturní povahu a nazývají se „měkká 4S“.

- **Spolupracovníci - staff**

Tento faktor zohledňuje schopnosti zaměstnanců a personální politiku firmy. Zabývá se výběrem zaměstnanců a nároky na ně. Formuluje výsledky, které jsou od nich očekávány. Dále se soustřeďuje na mzdovou politiku např. systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace, rozvoj zaměstnanců apod.

- **Schopnosti - skills**

Schopnostmi je v podstatě míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku. Je nutné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízení. Zde je třeba zaměřit se na služby, inovace, marketing, postavení na trhu, solidnost a zázemí firmy.

- **Styl - styl**

Vyjadřuje to, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Přitom je nutno si uvědomit, že ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management ve skutečnosti dělá. Například pokud se pracovníci chovají k zákazníkovi jako k rovnocennému partnerovi, pak budou požadovat, aby se k nim vedení chovalo obdobně.[13]

- **Sdílené hodnoty a cíle – shared values**

Jde o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a které podnik formuluje ve svém poslání. Jinými slovy se jedná o vizi společnosti, ať už jde o morální, duchovní a sociální obsah tohoto poslání. Vize je součástí širšího konceptu firemní kultury, firemních cílů a hodnot, se kterými by se měli zaměstnanci ztotožňovat.

U moderní marketingově orientované firmy se marketingová koncepce stává sdílenou hodnotou, marketingová strategie a cíle jsou východiskem pro podnikovou strategii a organizační strukturu. Proto by se měly pečlivě zvážit jednotlivé faktory s cílem zapracování do podnikatelského záměru. Nejde jen o marketingové plánování, ale také o samotné schopnosti jednotlivých pracovníků. Faktory uvedené v modelu 7S a jejich vzájemné vazby slouží jako základ pro vnitřní analýzu firmy.[31]

2.6.2 Quicktest (Kralickův Q-test)

Kralickův Q-test byl původně vytvořen a nadále používán v bankovním sektoru SRN v 50. a 60. letech 20. století. Postupem času byl zapracován i do oblasti průmyslu. Obvykle bývá jako jeho oficiální datum vzniku udáván rok 1990.[6]

Quicktest je rychlý test. I když se pracuje jen se čtyřmi různými ukazateli, je vypovídací schopnost již zásadně správná. Kdyby bylo použito 20,30 či více ukazatelů, výsledek se sotva změní. Více ukazatelů má ovšem také výhodu. Jedná se o to, že případné zdroje chyb nebo příčiny zvlášť příznivých vývojových trendů se dají rychleji rozeznat.

Mají-li být jen čtyři ukazatele, nesmějí podléhat rušivým vlivům a nadto musí co nejvíce vyčerpat celý informační potenciál bilance a účtu zisků a ztrát. Vyčerpání informačního potenciálu je zaručeno tím, že z každé ze čtyř oblastí analýzy (financování, likvidita, rentabilita a výsledek) byl zvolen jeden ukazatel. Rovněž o těchto ukazatelích platí, že nepodléhají rušivým vlivům. Kdyby se použilo 20 nebo 30 ukazatelů, nehrálo by podléhání rušivým vlivům již žádnou velkou roli, neboť pak by bylo možné prověřit jedny ukazatele pomocí druhých ukazatelů.[12]Všechny uvedené vzorce jsou čerpány z Kralicka.[12]

Mezi tyto ukazatele patří:

- **Kvóta vlastního kapitálu (R1)** – vypovídá o finanční síle firmy měřené podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě. Informuje o kapitálové síle.

$$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\sum \text{Aktiv}} \cdot 100 \quad (2.1)$$

- **Doba splácení dluhu z cash flow (R2)** – ukazuje, za jakou dobu by byl podnik schopen splatit všechny své dluhy (jak krátkodobé, tak dlouhodobé). Podává informace o zadlužení. [9]

$$\frac{\text{Provozní CF}}{\text{Podnikový výkon}} \cdot 100 \quad (2.2)$$

- **ROA – rentabilita celkového kapitálu (R3)** – vyjadřuje z pohledu aktiv výnosnost aktiv, nebo-li jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu (efektivita využití investovaného kapitálu), respektive z celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv tím lepší.

$$\frac{\text{podnikový výsledek} + \text{úroky z cizího kapitálu}}{\sum \text{Aktiv}} \cdot 100 \quad (2.3)$$

- **Doba splácení dluhu v letech (R4)** – vyjadřuje, za jak dlouho budou splaceny dluhy firmy. Čím kratší doba, tím lepší. Podává informace o zadluženosti.[9]

$$\frac{\text{Cizí kapitál} - \text{likvidní prostředky}}{\text{roční CF}} \quad (2.4)$$

CF – (HV za účetní období + odpisy + změna stavu rezerv)

Stupnice hodnocení a známky

K jistotě v posouzení se doporučuje použití následující stupnice hodnocení. Pětimístná stupnice umožňuje ohodnotit každý ukazatel známkou mezi 1 (velmi dobrý) a 5 (ohrožen insolvencí). Celková známka se získá sečtením čtyř jednotlivých známek a vydělením součtu čtyřmi. Dodatečně by měla být ještě vypočtena průměrná známka pro finanční stabilitu a výnosovou situaci.[12,str.66]

Tab. 2.1 Stupnice hodnocení a známky

Ukazatel	Velmi dobrý	dobrý	střední	špatný	Ohrožen insolvencí
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
R1	>30 %	>20 %	>10 %	<10 %	negativní
R2	>10 %	>8 %	>5 %	<5 %	negativní
R3	>15 %	>12 %	>8 %	<8 %	negativní
R4	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let

Zdroj: [11]

Pro zjištění finanční stability a výnosové situace se používají následující vzorce, které byly čerpány z [19].

$$\text{Hodnocení finanční stability} = \frac{R1+R4}{2} \quad (2.5)$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = \frac{R2+R3}{2} \quad (2.6)$$

Tab. 2.2 Bodové hodnocení

Body	Situace firmy
více než 3 body	bonitní firma
1 až 3 body	šedá zóna
1 bod a méně	potíže s finančním hospodařením firmy

Zdroj: [19]

2.7 SWOT analýza

Na základě informací, které byly zjištěny pomocí externí a interní analýzy, je východiskem sestavení tzv. SWOT analýzy. Jejím hlavním úkolem je ukázat podniku, ve kterých oblastech by se měla zlepšit, jaké jsou její ohrožení a také jaké má firma silné stránky a přednosti.

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.[20]

Analýza SWOT je pravděpodobně nejstarším a nejzákladnějším ze všech nástrojů analýzy strategie. Dobře provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí poskytují týmu vedení spoustu informací. Tabulka SWOT tyto okolnosti shrnuje do podoby zhuštěného seznamu, jenž pomáhá týmu vedení poznat klíčová témata, na která se musí organizace při formulování strategie soustředit.[7]

Pro určení faktorů se definuje důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho lze dosáhnout použitím vah, které ukazují pravděpodobnost výskytu daného faktoru, resp. jeho důležitost. Rozsah hodnotící stupnice se volí od 1 do 10, příp. od 1 do 5.[11]

Tab. 2.3 Hodnocení výkonnosti a závažnosti

Hodnocené faktory	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

Zdroj:[11]

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin:

- **S** = Strengths = Silné stránky
- **W** = Weaknesses = Slabé stránky
- **O** = Opportunities = Příležitosti
- **T** = Threats = Hrozby (businessinfo)

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že jasná klasifikace faktorů vnější a vnitřní situace směřující k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, jakož i silných a slabých stránek, je často daleko méně významná a podstatná než pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Právě v tomto lze nalézt základní přínos SWOT analýzy.

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

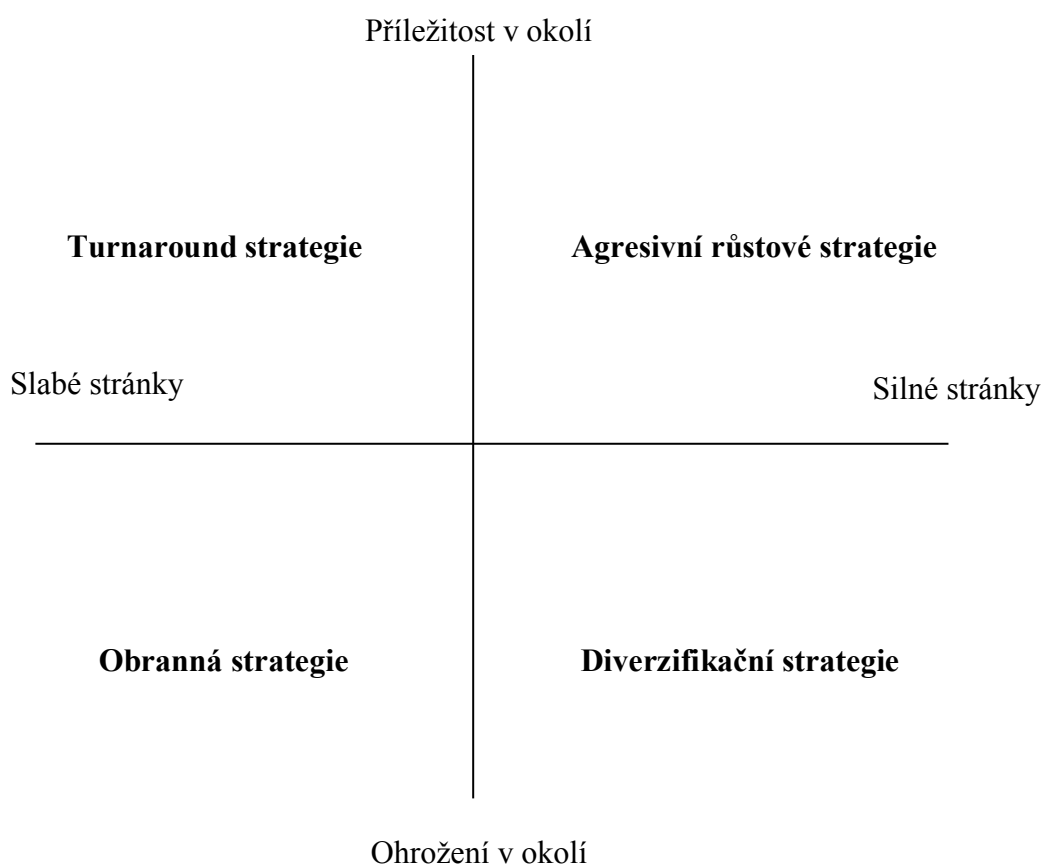
- Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů,
- S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7 až 8 charakteristik,

- Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.[20]

2.7.1 Diagram SWOT analýzy

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematickosti strategické volby. Kombinace těchto faktorů, jak je zřejmé, ovlivňuje vznik různých variant možných budoucností a tudíž vyžaduje rozdílné strategické volby. Diagram SWOT analýzy může vzhledem ke své přehlednosti a systematickosti iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb, spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.[20]

Obr. 2.3 Vzorové situace



Zdroj:[18]

První kvadrant

V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označovaná jako strategie „max-max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. V zájmu většiny podniků je dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace.

Druhý kvadrant

Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepříznivému okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „min-max“, strategie ST (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.

Třetí kvadrant

Podnik ve třetím kvadrantu má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „max-min“, strategie OW (Opportunities a Weaknesses) kladе důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, často se jedná o strategii turnaroundu.

Čtvrtý kvadrant

Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant, ukazuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min-min“, strategie WT (Weaknesses a Threats) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Principy analýzy SWOT mohou být rovněž využity pro sestavení analýzy SWOT konkurence pro nejvýznamnější konkurenty, jako součást analýzy konkurence. Cílem je zvažovat potenciální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem

k jejich rozpoznáním silným a slabým stránkám. Podobně jako u analýzy SWOT i zde je velmi významný dynamický přístup. Vnější prostředí i vnitřní podmínky podniku jsou stále proměnlivější, dynamičtější. Vzhledem k tomu se musí měnit i jednotlivé faktory. Vychází se přitom z minulosti, přes současnost a pochopitelně nejvýznamnější jsou analýzy zaměřené na různé časové horizonty v budoucnosti.[20]

Tab. 2.3 SWOT konkurence

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho silné stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky

Zdroj: [20]

Z hlediska určení konkurenčních sil podniku bude v této diplomové práci přistupováno ke konkurenci především prostřednictvím teoretických východisek Portera, který identifikuje konkurenci z hlediska pěti hybných sil, ke kterým patří dodavatelé, zákazníci, hrozba substitutů, konkurentů a také rivalita mezi jednotlivými konkurenty. Dle Portera je také kladen důraz na zvyšování hodnoty pro zákazníka, což je z hlediska daného podniku, který je podroben analýze, velmi důležité. K určení konkurenční pozice na trhu bude využito i dalších analýz a metod, které napomohou k přesnějšímu zmapování konkurenceschopnosti podniku.

3 Profil firmy

Tato část je věnována charakteristice vybrané společnosti. Jsou zde nastíněny základní informace o firmě, prodejním sortimentu a dalších důležitých informacích, které slouží ke komplexnějšímu pochopení fungování dané firmy.

3.1 Historie společnosti

Obchodní společnost ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. působí ve Vsetíně již od roku 1991. V tomto roce byla otevřena první prodejna **EL**ektro, **PO**rcelán, **SK**lo (odtud odvozen název). V roce 1993 došlo k transformaci firmy na společnost s ručením omezeným. Během svého působení dokázala firma rozšířit sortiment své nabídky o několik dalších sekcí. Vývoj této společnosti je provázen modernizací a neustálým rozrůstáním. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku pod názvem ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r. o.

Předmětem podnikání této společnosti je obchodní činnost v rozsahu: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, dále vodoinstalatérství, topenářství a půjčovna předmětů. Sídlo firmy se nachází ve Vsetíně na Dolním náměstí, č.p. 305, 755 01.

Za dobu působení si společnost vybudovala dobrou pověst. Získala mnoho spokojených zákazníků, kteří ji vyhledávají nejen kvůli nabídce zboží a nízkým cenám, ale také díky osobnímu přístupu prodávajících.

V září roku 2008 bylo na Dolním náměstí nově otevřeno obchodní centrum včetně podzemního parkoviště pro zákazníky. Toto parkoviště se může pyšnit mnoha parkovacími místy. Při nákupu v prodejně získá zákazník hodinu parkování zdarma a další výhody. Společnost ELPOS nabízí také pronájem parkovacích míst v podzemní garáži. Za určitý poplatek získá zákazník neomezený přístup na parkovací místo a také elektronickou kartu a klíč.

Společnost se může pyšnit prodejní plochou přes 3 500 m². Z tohoto důvodu se řadí mezi přední maloobchodní prodejce regionu.[32]

Prodejna elektro je akcionářem společnosti EURONICS a.s., působící v celé Evropě a členem obchodní aliance PROTON.

Firma se zaměřuje také na velkoobchodní prodej pro řemeslníky, firmy a organizace, kterým zaručuje rychlou dodávku ze skladů.[32]

Obr. 3.1 Elektrocentrum



Zdroj: [32]

3.2 Nabízený sortiment

Tato firma se zaměřuje především na následující sortiment:

- elektro,
- osvětlení a elektroinstalace,
- kuchyně a interiéry HANÁK,
- železářství,
- potřeby pro zahradu,
- porcelán, sklo a keramika,

- vinotéka,
- koupelny a vodoinstalační materiál. [32]

Prodejna ELEKTRO se nachází na Dolním náměstí. Nabídka zboží je reprezentována především třemi skupinami. První skupina je tvořena volně stojícími i vestavěnými spotřebiči. Společnost nabízí sortiment od firem světových značek. Patří mezi ně např. AEG, BOSCH, WHIRPOOL, ZANUSSI atd. Dále firma nabízí spektrum spotřební elektroniky od značek SONY, PHILIPS, PANASONIC apod. Poslední podskupinou jsou drobné elektrospotřebiče od výrobců ETA, BRAUN, ROWENTA a další.

Elektro nabízí také doprovodné služby. Patří mezi ně např. doprava zboží, záruční a pozáruční servis, výměna starý za nový (při nákupu může zákazník získat slevu za starý nefunkční výrobek), samozřejmostí je také objednání zboží.

Světelné studio se nachází také na Dolním náměstí č.p. 314. Prodejny jsou umístěny v nové budově. Díky tomu jsou svítidla rozmístěna na velké pracovní ploše, ve které se zákazník dobře orientuje. Zde se nacházejí různé druhy svítidel do ložnic, obývacích pokojů, kanceláří a dalších místností.

Dalším zástupcem z nabízeného sortimentu společnosti jsou kuchyně a interiéry HANÁK. Zde si každý zákazník přijde na své. Může si vybrat mezi styly top, moderní a rustikální. Dále se zde nachází active a obývací pokoje. Nalezneme zde velký výběr kuchyní od HANÁK-NÁBYTEK, a.s. Vestavěné spotřebiče jsou dováženy kupříkladu od značek FRANKE, PYRAMIS a PECHA SAN. Poslední charakteristickou skupinou jsou dřezy a baterie. Toto oddělení nabízí také různorodé služby spojené s kuchyňským zbožím. Můžeme zde zařadit např. tvorbu grafických návrhů kuchyní na míru a dle požadavků zákazníka, odborné poradenství, zaměření, dodávku a montážní servis.

Železářství je umístěno na Dolním náměstí 1356. V této sekci se nachází opět velmi různorodé zboží. Tato skupina zahrnuje např. elektrické ruční nářadí, stavební chemie, kování, zahradní nářadí, vzduchotechniku, odsávání a filtrace, spojovací materiál a další podobné druhy. Společnost v této oblasti zajišťuje záruční a pozáruční servis pro mnoho značek. Řadí se zde kupříkladu DEWALT, MAKITA, BOSCH, DOLMAR a řada dalších. Firma nabízí také výrobu klíčů či zapůjčení kvalitního profesionálního ručního nářadí značek DEWALT, BOSH A DOLMAR (zahradní technika).[32]

Potřeby pro zahradu se nacházejí také na Dolním náměstí 1356. Tato prodejna zajišťuje obdobné služby jako železářství. V sortimentu se vyskytuje zboží související s předcházející sekci.[32]

Porcelán, sklo a keramika a také vinotéka jsou umístěny na Dolním náměstí 305. V tomto oddělení se nachází zboží mezi které patří například jídelní servisy, nádoby, sklenice, misky apod. Mezi nejprodávanější značky patří TESCO, BOHEMIA, CRYSTAL atd. V prvním patře prodejny Kuchyňské potřeby se nachází vinotéka. Ta poskytuje svým zákazníkům velký výběr kvalitních moravských vín, široký sortiment vinařských a someliérských výrobků, akční ceny a sezónní nabídky, prezentace a ochutnávky vín. Firma spolupracuje s dodavateli kvalitních vín jako např. Vinařství u Kapličky, LIVI Dubňany, Vinné sklepy Valtice, Vinařství Krist, Bzenec a vinné sklepy Lechovice.[32]

Prodejna koupelen a vodoinstallačního materiálu sídlí na Smetanově ulici 1477. V tomto obchodu se nachází široký výběr koupelnového zboží.

Tab. 3.1. Sortiment vodoinstalace a koupelen

Druh zboží	Značka
Vany, sprchové vaničky, sprchové zástěny	POLYSAN, RAVAK, TEIKO
Sanitární keramika	JIKA, GEBERIT
Ohřivače vody	DRAŽICE, TATRAMAT, ARISTON
Baterie	LA TORRE, METALIA, TITANIE
Kuchyňské dřezy	FRANKE, NORMA, PYRAMIS
Koupelnový nábytek	DŘEVOJAS
Obklady, dlažba	RAKO
Radiátory	KORADO, KERMI
Čerpadla, hadice, spojky, postřikovače	GARDENA, HOZELOCK

Zdroj: zpracování dle interních materiálů podniku

Tato společnost nabízí také různé doprovodné služby. Patří mezi ně:

- doprava zboží,
- prodloužená záruka,
- ekologická likvidace starých spotřebičů,
- záruční a pozáruční servis,
- splátkový prodej.[32]

3.3 Orgány společnosti

Mezi orgány společnosti patří statutární orgán neboli jednatelé společnosti a valná hromada. Společnost má čtyři jednatele. Níže se nachází podrobnější popis těchto orgánů.

Statutárním orgánem společnosti jsou čtyři jednatelé. Každý z jednatelů jedná jménem společnosti samostatně. Jednatel se podepisuje jménem společnosti tak, že k firmě společnosti připojí svůj podpis. Omezit jednatelská oprávnění může pouze společenská smlouva, stanovy nebo valná hromada. Jednatelům náleží obchodní vedení společnosti. K rozhodnutí o obchodním vedení společnosti se vyžaduje souhlasu většiny jednatelů. Mezi jejich další povinnosti patří také zajištění řádného vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. [33]

Tab. 3.2 Jednatelé s obchodním podílem za rok 2010

Jméno jednatele	Obchodní podíl
Josef Tkadlec st.	33 %
Josef Tkadlec ml.	33 %
Milan Holec	16,5 %
Lenka Holcová	16,5 %

Zdroj: [33]

V současné době (2012) má firma 3 jednatele.

Zaměstnanci

Průměrný počet zaměstnanců za rok 2010 je 37. Z toho řídící pracovníci jsou 3. Výše osobních nákladů vynaložených na zaměstnance činí 6 990 000,- Kč. Z této částky

připadá na řídící pracovníky 782 000,- Kč. Odměny ostatním členům statutárních a dozorčích orgánů se rovnají 0,- Kč. Penzijní závazky bývalých členů statutárních a dozorčích orgánů nejsou.[33]

3.4 Vývoj kapitálu

Společnost vznikla 16. prosince roku 1993. K tomuto datu byl taky složen základní kapitál ve výši 105 000,- Kč. Základní kapitál společnosti je tvořen souhrnem peněžitých vkladů společníků. Jeho navýšení nebo snížení se zapisuje do obchodního rejstříku a slouží zejména k poměřování hospodářských výsledků podniku. Peněžité vklady společníků do ZK jsou souhrnem peněžitých prostředků, které společníci vložili do společnosti.

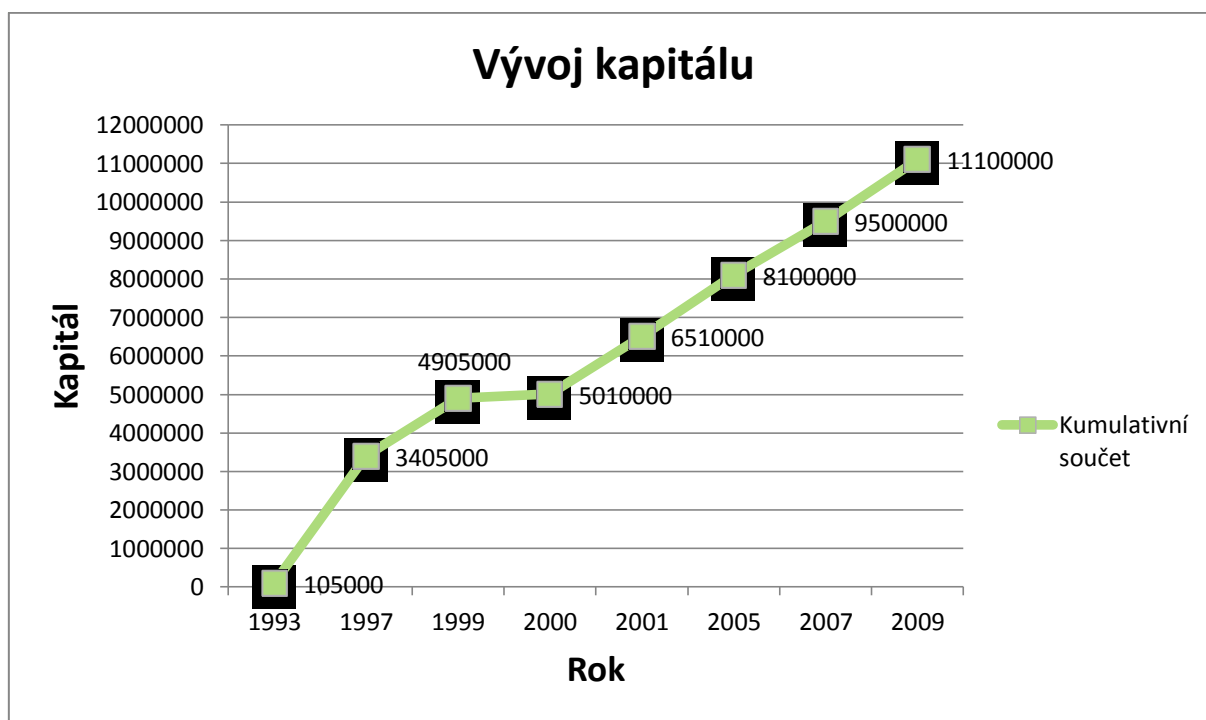
Během existence se tato položka několikrát změnila. Navyšování kapitálu je vyjádřeno níže v tabulce. Z tabulky je jasné, že firma začínala opravdu s velmi nízkými finančními prostředky. Během několika let se však společnost vypracovala a v současnosti disponuje kapitálem ve výši 11 100 000,- Kč.[33]

Tab. 3.3 Kapitál společnosti

Rok	Částka navýšení	Kumulativní součet
1993	105 000 Kč	105 000 Kč
1997	3 300 000 Kč	3 405 000 Kč
1999	1 500 000 Kč	4 905 000 Kč
2000	105 000 Kč	5 010 000 Kč
2001	1 500 000 Kč	6 510 000 Kč
2005	1 590 000 Kč	8 100 000 Kč
2007	1 400 000 Kč	9 500 000 Kč
2009	1 600 000 Kč	11 100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku

Graf 3.1 Vývoj kapitálové položky



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu je ještě pro lepší pochopení vyobrazeno navyšování kapitálu. Díky stoupající křivce lze vidět, že kapitál se od roku 1993 jen navyšoval. Ke snížení nedošlo. Z tohoto důvodu se dá usuzovat, že společnost velmi dobře prosperuje.

3.5 Organizační struktura

Organizační struktura podniku se svým uspořádáním řadí nejvíce k divizionální podobě. Na vrcholu společnosti stojí 3 jednatelé, kteří mají na starosti také řízení podniku. Ředitelem firmy je pan Josef Tkadlec starší, který je zároveň také jednatelem.

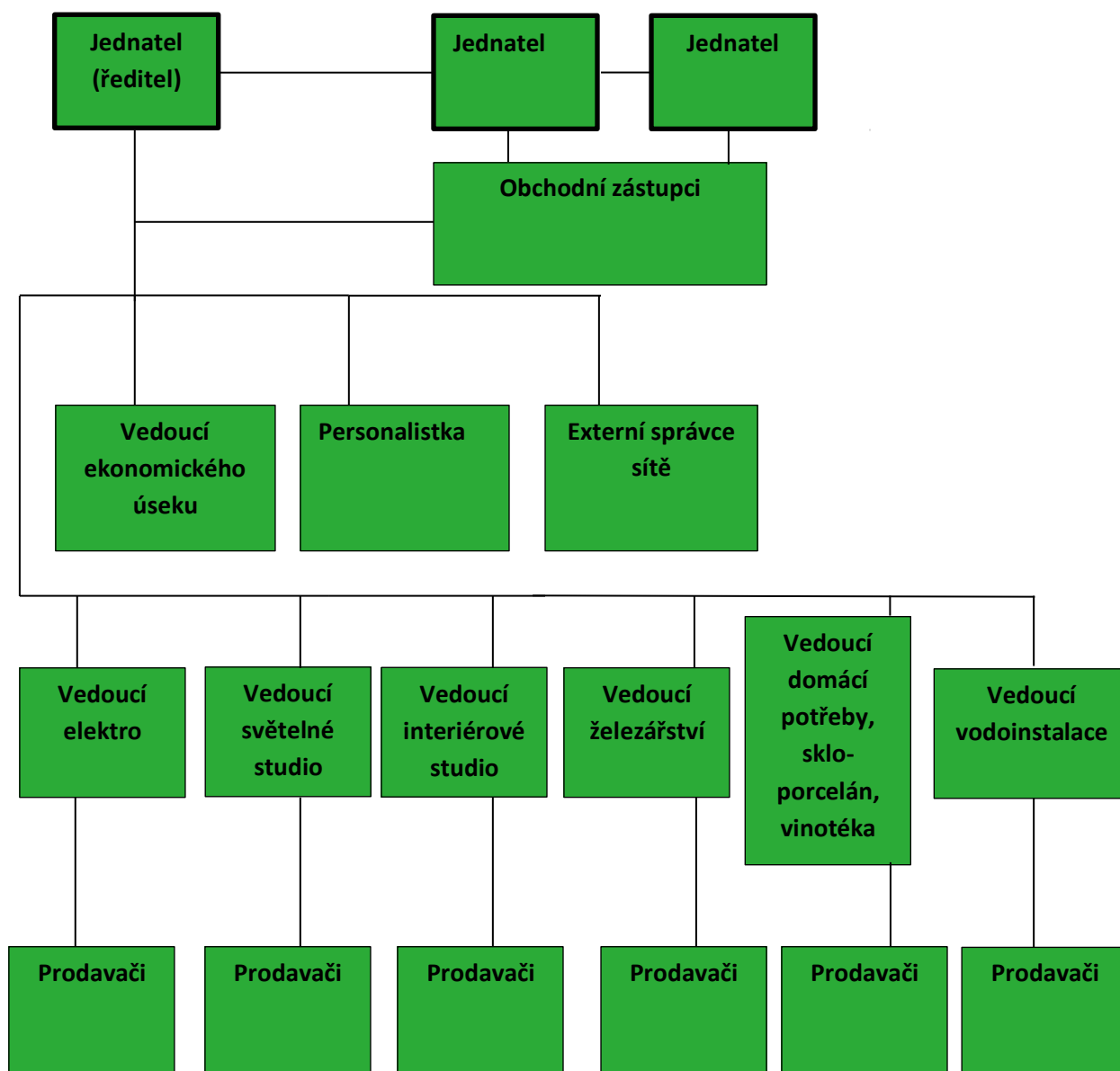
K hlavním kompetencím jednatelů náleží:

- rozvíjení obchodních činností,
- vytváření marketingového a obchodního plánu,

- rozvoj a vedení obchodního týmu.

Pod ředitele spadá vedoucí ekonomického úseku (představitel vedení pro jakost), dále personalistika (fakturantka), externí správce sítě a vedoucí každé prodejny. Pod vedoucí každé prodejny spadají také prodavači jednotlivých prodejen. Obchodní zástupci jsou podřízeni jednatelům. [33]

Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní tvorba

4 Analýza konkurenčních sil firmy

Tato část je věnována zhodnocení konkurenčního postavení podniku na trhu. K posouzení konkurenceschopnosti se používají různé analýzy a modely a to jak k prozkoumání vnějšího prostředí tak vnitřního. K bližšímu určení vnějšího prostředí byly v této diplomové práci aplikovány nejznámější metody a to analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Z hlediska vnitřního prostředí byl aplikován model „7S“ a také Kralickův rychlý test. Na základě výsledků těchto nástrojů se sestavuje SWOT analýza.

4.1 Analýza PESTLE

Touto analýzou se charakterizuje makroprostředí, ve kterém se podnik nachází. Níže jsou podrobněji rozebrány jednotlivé faktory a to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

4.1.1 Politické faktory

ČR má politický systém. V čele státu stojí prezident, který je volen na 5 let. Republika je členěna na 14 správních území. Česká republika je členem Evropské unie od roku 2004. Toto členství otevřelo mnoho možností pro podnikatele, ale taky to přineslo řadu omezení. Evropská unie klade vysoké nároky na podniky a jednotlivé státy. Týká se to např. různých ekologických omezení (emise), zpřísnování zákonů, vydávání nových vyhlášek apod. V ČR dochází také k častým změnám, které se týkají daňové politiky.

Vstup do EU však přinesl i své výhry. Díky členství získává ČR řadu dotací, které jsou zaměřeny na různé činnosti. Podniku ELPOS se může týkat např. Koncepce rozvoje malého a středního podnikání v letech 2007-2013. Účelem této koncepce je rozvoj pro MSP, který má zajistit nejen lepší konkurenceschopnost, ale také lepší podmínky pro podnikání, zlepšení infrastruktury apod.[23]

Změny v daňových sazbách jsou přibliženy v tabulce (viz. Tab. 4.1.). Asi k nejradikálnější změně došlo v DPH, kdy byla snižovaná sazba daně navýšena o 4 %. To

mělo vysoký dopad na ceny zboží kupříkladu denní spotřeby a také služeb. Dále se změnila sazba u daně z příjmů avšak jen o 1 %.[29]

Tab. 4.1 Změny daňového zatížení

Daň	2010	2012
Daň z příjmů právnických osob	19 %	20%
DPH	Snížená 10 %	Snížená 14 %
	Základní 20 %	Základní 20 %
Sociální pojištění	Zaměstnavatel 25 %	Zaměstnavatel 25 %
	Zaměstnanec 6,5 %	Zaměstnanec 6,5 %
Zdravotní pojištění	Zaměstnavatel 9 %	Zaměstnavatel 9 %
	Zaměstnanec 4,5 %	Zaměstnanec 4,5 %

Zdroj: [30]

Politické faktory mohou mít na podnik určitý vliv. Změny v daňovém zatížení, ekologické daně, zpřísňování podmínek v EU avšak i možnost získání dotací apod.

4.1.2 Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům patří například inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP a další. Mírou inflace se rozumí procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen.

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2011 proti průměru roku 2010 byla 1,9 %, což je o 0,4 procentního bodu více než v roce 2010. Meziroční pokles cen přístrojů a spotřebičů pro domácnost byl o 4,6 %. Ceny zboží úhrnem vzrostly o 3,0 % a ceny služeb o 1,7 %.[28]

Tab. 4.2 Vývoj inflace

Rok	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Inflace	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Zdroj:[28]

Dále se jedná o míru nezaměstnanosti v ČR. Nejvyšší nezaměstnanost je v Moravskoslezském kraji 11,20 %, dále v Olomouckém kraji 11,40 % a Ústeckém kraji – zde je míra nezaměstnanosti 12,90 %. Ve Zlínském kraji je 9,40 % což není nejnižší, ale některé kraje jsou na tom hůře. Nejnižší nezaměstnanost je samozřejmě v Praze a to 3,90 %.[25]

České firmy a podnikatelé stále více využívají podporu z operačních programů Evropské unie. Do roku 2013 rozdělí program Podnikání a inovace devadesát miliard korun. Právě do tohoto programu spadá zavádění informačních systémů, které pomáhají zlepšit vnitřní chod podniků a vnějších vztahů se zákazníky. Podniky se pomalu začínají vzpamatovávat z ekonomické krize. Pro ČR je také značnou výhodou, že se ještě nezapojila do jednotného měnového trhu. Znamenalo by to upuštění od domácí měny a přijetí Eura. Až k tomu dojde, bude to jistě znamenat změny v ekonomické situaci pro ČR. Měnový kurz Eura se nyní pohybuje kolem 25,- Kč za 1 Euro. Avšak byly doby, kdy 1 Euro bylo za 32,- Kč.

V tabulce (Viz. Tab. 4.3) níže je zobrazen vývoj HDP za posledních 5 let. V roce 2006 byla hodnota nejvyšší, která během let klesala. K největšímu propadu pak došlo v roce 2009, kdy byl svět poznamenán hospodářskou krizí.

Tab. 4.3 Vývoj HDP

		2006	2007	2008	2009	2010
HDP	% y/y	7	5,7	3,1	-4,7	2,7
	mld. Kč	3 352,60	3 662,60	3 848,40	3 739,20	3 775,2
HDP na obyvatele	PPS/obyv., b.c.	18 949	20 662	21 035	19 861	20 089
	Kč/obyv.	326 553	354 808	368 986	356 405	358 957

Zdroj:[25]

Pro rok 2012 se počítá s průměrným růstem spotřebitelských cen o 3,2 %, v roce 2013 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 1,5 %. *Vývoj spotřebitelských cen bude významným způsobem ovlivněn změnami DPH. Situace na trhu práce by měla odrážet pomalý růst ekonomiky a zvýšenou nejistotu.* [23]

4.1.3 Sociální faktory

Pro hlubší pochopení sociální situace v ČR jsou použity různé údaje. V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny hrubé a čisté peněžní příjmy od roku 2007 až do roku 2010. Jedná se o životní úroveň. Příjmy i výdaje se postupně zvyšují.

Tab. 4.4 Životní úroveň obyvatelstva v letech 2007-2010 v ČR

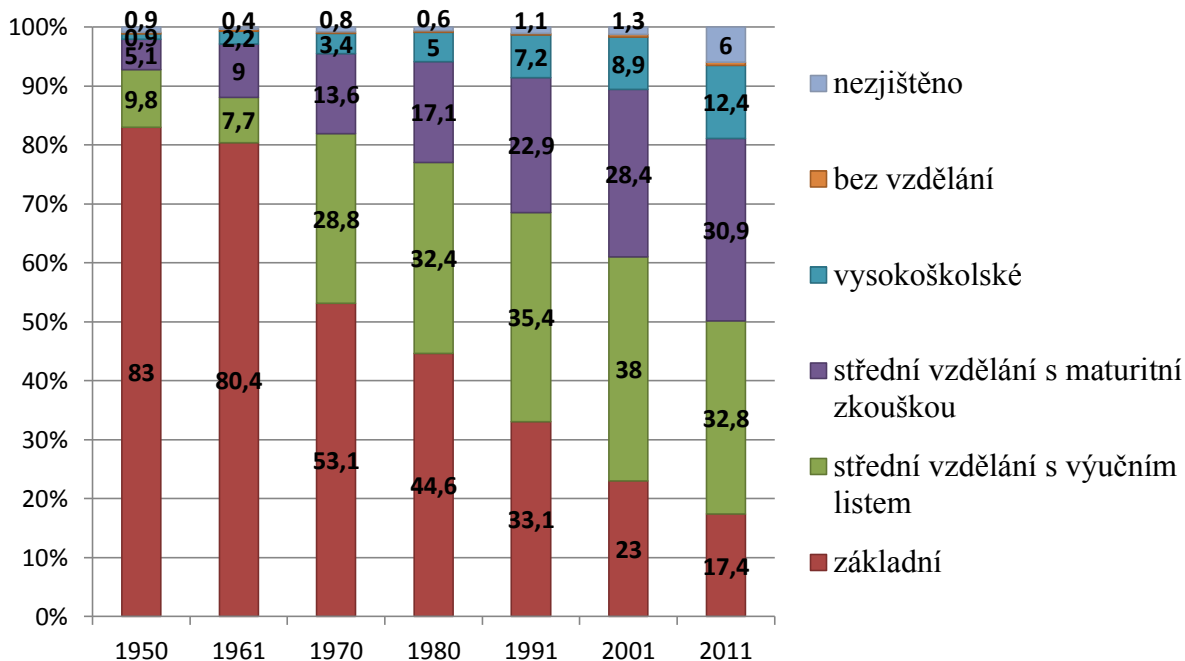
	2007	2008	2009	2010
Hrubé peněžní příjmy domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	144 743	156 598	160 675	164 047
Hrubá peněžní vydání domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	139 134	143 055	146 895	148 629
Čisté peněžní příjmy domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	125 817	137 497	142 402	145 437
Čistá peněžní vydání domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	120 208	123 955	128 622	130 019

Zdroj: [25]

Průměrná měsíční hrubá mzda ve Zlínském kraji za rok 2010 činila 20 637,- Kč. Ve srovnání s předchozím rokem se zvýšila o 680,- Kč. I když nárůst byl z krajů třetí nejvyšší, průměrný hrubý příjem ve Zlínském kraji zůstává nadále druhý nejnižší. Rozpětí mezi mzdou ve Zlínském kraji a v hlavním městě činí 9 107,- Kč. Na základě těchto informací je zřejmé, že Zlínský kraj patří mezi chudší kraje. Podíl nezaměstnanosti ve Vsetíně činil ke 30.4. 2011 46 % což je dost vysoká míra. [25]

Dalším sociálním faktorem je také vzdělání obyvatelstva (viz. Graf 4.1). Z grafu vyplývá, že vzdělání obyvatel se od roku 1950 výrazně změnilo. V tomto roce bylo 83 % pouze se základním vzděláním. V roce 2011 se jedná o 17,4 %. Byl zaznamenán značný úbytek osob pouze se základním vzděláním, a přibýlo obyvatel, kteří mají střední vzdělání s maturitou a výučním listem. Také se zvýšil počet vysokoškoláků. Z toho lze usoudit, že úroveň obyvatel v ČR se opravdu zvyšuje a lidé mají zájem o lepší vzdělání, které je však vyžadováno i situací na trhu práce. Z grafu také vyplývá, že bez vzdělání je opravdu zanedbatelné procento obyvatelstva. Za rok 2011 nejsou údaje úplně definitivní. Jedná se o předběžné zjišťování.

Graf 4.1. Vzdělání obyvatelstva v ČR



Zdroj:[25]

Z dostupných informací je zřejmé, že koupěschopnost obyvatel ve Zlínském kraji není nejvyšší z důvodu celkem nízké hrubé mzdy a také velmi vysoké nezaměstnanosti. To

má vysoký vliv na poptávku obyvatel. Firma však nabízí i splátkový prodej což v tomto případě je velkou výhodou a velmi atraktivní pro potenciální zákazníky.

4.1.4 Technologické faktory

Technologické hledisko zaujímá v analýze PESTLE také své místo. V dnešní době, kdy výzkum a vývoj jdou neustále dopředu, je velmi obtížné uplatnit se na trhu a udržet si svou pozici. Nejdůležitější je držet krok s dobou a nepřetržitě sledovat vývoj důležitý pro dané podnikání. Technologické faktory jsou určitě velmi důležité pro firmu ELPOS. To, že technologický pokrok nelze zastavit, si uvědomuje většina obyvatelstva. Jelikož firma nabízí různé zástupce elektrických spotřebičů a jiných druhů vybavení do domácnosti, hraje pro ně také velkou roli vývoj v této oblasti. Řada lidí si chce své domácnosti vybavit v moderním stylu, pokud jim to umožňují finanční prostředky. Firma ELPOS nabízí řadu produktů, které by se daly považovat za nadčasové a jdoucí s dobou. Zákazník zde nalezne široký sortiment, ve kterém si určitě najde svůj styl. Z tohoto pohledu firma sleduje nové technologie a nabízí řadu produktů od světoznámých značek za účelem uspokojení každého přání svých zákazníků.

Pokud by firma nesledovala trendy a situaci na trhu, nebyla by součástí dynamicky se vyvíjejícího trhu a neměla by moc šancí se zde uplatnit.

4.1.5 Legislativní faktory

Zákonů, které se týkají firmy ELPOS, s.r.o. je celá řada. V první řadě se jedná o zákon č. 513/1991 Sb., v aktuálním znění a to obchodní zákoník, ve kterém se nacházejí obchodní společnosti. Dalším zákonem je samozřejmě zákon č. 65/1965 Sb., v aktuálním znění a to zákoník práce. Společnost zaměstnává kolem 35 zaměstnanců. Společnost se zabývá nákupem zboží za účelem dalšího prodeje. Tato obchodní činnost je upravena zákonem č. 455/1991 Sb., v aktuálním znění. Dalším zákonem, který se týká společnosti je také zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., v aktuálním znění, jelikož podnik má povinnost vést finanční výkazy a také zveřejňovat účetní závěrku a další důležité písemnosti.

Zákon č. 634/1992 Sb., v aktuálním znění o ochraně spotřebitele je také důležitý pro tuto firmu, jelikož hlavní náplní firmy je výše uvedená obchodní činnost a firma přichází do styku se zákazníky denně. Dalšími zákony jsou daňové zákony. Jedná se o zákon č. 235/2004 Sb., v aktuálním znění o dani z přidané hodnoty (v tomto zákoně došlo ke změně, kdy snížená sazba byla navýšena z 10 % na 14 %). Jelikož firma poskytuje také služby, dotkne se i jí zdražení. Dále se na ně vztahuje zákon č. 100/1998 Sb., v aktuálním znění o sociálním zabezpečení a také zákon č. 592/1992 Sb., v aktuálním znění o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění (především sazby) a další zákony, kterými se firma musí řídit.[24]

4.1.6 Ekologické faktory

Jelikož firma nabízí mezi svými službami také výměnu starého spotřebiče za nový, či likvidaci starých spotřebičů, budou zde hrát roli také ekologické faktory. Po vstupu do Evropské unie se zpřísnila řada zákonů a bylo přijato mnoho vyhlášek a norem týkajících se ekologické situace u nás i v celé Evropě. Firmy musí dbát na správnou likvidaci odpadů, udržovat a chránit životní prostředí a respektovat zákony spojené s ekologií.

Jelikož se firma zabývá prodejem zboží zejména elektrospotřebičů, spadá na společnost řada povinností. Z důvodu zavedení recyklačního poplatku při nákupu zboží, má firma povinnost postarat se o likvidaci starého spotřebiče. Tyto vyřazené elektrospotřebiče musí být likvidovány podle pevně stanovených norem. Firma se postará o to, aby se dostaly do sběrných surovin, kde jsou ekologicky likvidovány.

Shrnutí PESTLE analýzy

Závěrem lze říci, že prostředí, ve kterém se firma nachází má své výhody i nevýhody. Významnou roli zde hraje kupříkladu daňové zatížení, díky kterému došlo ke zdražení služeb. Vstup do EU zase přinesl řadu zpřísnění zákonů pro podnikatele týkající se např. znečišťování životního prostředí, emisí apod. To znamená pro firmu náklady. Další příležitostí je rostoucí vzdělanostní úroveň obyvatelstva, která přináší pro podnik kvalifikovanou pracovní sílu. Z celkové analýzy plyne závěr, že makrookolí, ve kterém podnik působí má své zásady, které podnik musí dodržovat, aby si udržel dobrou pozici na

trhu, kde se nachází i další konkurenční firmy. Důležité je sledovat o co mají zákazníci zájem, přizpůsobit nabídku zboží a zdokonalovat tak své konkurenční postavení na trhu.

4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Pomocí tohoto modelu se charakterizují konkurenční síly, které působí na podnik. Tento model přibližuje působení pěti nejznámějších sil neboli mikrookolí podniku. V tomto případě se jedná o vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu substitutů a nových konkurentů a také rivalitu mezi jednotlivými konkurenty.

4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou téměř nejdůležitější pro všechny podnikatele. Pokud má firma nedostatek odbytu, znamená to relativně špatnou pozici na trhu. Ne vždy mají na špatnou pozici vliv zákazníci. Může se jednat i o ekonomickou situaci apod.

Pro zjištění a určení pozice na trhu je důležité znát a umět identifikovat potencionální zákazníky. Firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. působí na trhu již řadu let a díky tomu se vryla do podvědomí řady občanů. Největší podíl zákazníků firmy ELPOS jsou drobní kupující. Tato skupina tvoří 80 % z celkového počtu zákazníků.[33]

Firma má i několik stálých zákazníků. Jedná se o firmy (velkoodběratele). Patří mezi ně např. PONAŠT spol. s r. o., dále KEMMERICH CZECH s. r. o., Kovar s. r. o., M+V spol. s r. o., Vsetínská nemocnice a. s., DAFINNOVA s. r. o., a také DAST VELKOOBCHOD s. r. o.

Co se týče vyjednávací síly, drobní zákazníci nebudou mít velký vliv. Stálí zákazníci však mohou uplatnit určitou sílu, díky které mohou ovlivnit např. cenu nákupů, nebo mohou přejít ke konkurenci z důvodu neposkytnutí slevy od firmy ELPOS.

Drtivá většina zákazníků je tvořena zákazníky jednorázovými. To znamená, že firma má velký počet různých kupujících. Společnost se snaží si své zákazníky udržet a to prostřednictvím nadstandartních služeb, které zahrnují např. dopravu zboží, záruční a pozáruční lhůtu či možnost splátkového prodeje.

V blízkosti společnosti existují i další konkurenční firmy, které však nabízejí omezenější sortiment. Z těchto důvodů je po poradě s interními zaměstnanci **vyjednávací síla zákazníků označována za relativně nízkou.**

4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla je pro podnik také velmi důležitá. Každá firma má své dodavatele, kteří jsou více či méně spolehliví. Firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. má své výhradní dodavatele pro jednotlivé prodejny, které nabízejí svým zákazníkům zboží od elektra až po domácí potřeby.

Každý z podniků má většinou klíčového dodavatele. V tomto případě se jedná o EURONICS ČR, a.s. Tato firma spolupracuje s firmou ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. již řadu let. Jedná se o výhradního dodavatele pro prodejnu elektro. V příloze č. 1 je uvedeno hodnocení dodavatelů. Z té lze vyčíst, že tento dodavatel je velmi spolehlivý, protože byl podnikem ohodnocen číslem 1 a zařazen do skupiny A. To znamená, že se jedná o dodavatele, který plně vyhovuje firmě a dodržuje své dodací lhůty podle ujednání. Vyjednávací síla tohoto dodavatele bude vysoká, jelikož je na něm firma hodně závislá.

V příloze jsou uvedeni také další dodavatelé. Pro prodejny elektro a světelné studio jsou dodavatelé nejvíce spolehliví a v drtivé většině případů jsou ohodnoceni nejlepší známkou. Co se týká prodejen vodoinstalace a kuchyňské studio, zde už je to o něco horší. Pouze dva dodavatele jsou ohodnoceni nejlepší známkou a řadí se do skupiny A. Nejhůře se pak spolupracuje s firmou DAST VELKOOBCHOD s.r.o., který získal celkové hodnocení 2,5 což je jen 0,1 bodu vzdáleno od skupiny C - nevyhovující dodavatel, se kterými firma v horších případech rozvažuje spolupráci.

Prodejna domácí potřeby hodnotí své dodavatele vcelku kladně. Z celkového počtu tří dodavatelů získal jen jeden známku 2, což je poměrně dobrý výsledek.

Firma má poměrně vysoký počet dodavatelů, avšak vše je odlišeno druhem zboží, které dodavatelé zajišťují. Jednotlivé prodejny mají v průměru čtyři dodavatele. Z tohoto důvodu byla **vyjednávací síla dodavatelů vyhodnocena jako poměrně nízká.**

Kdyby společnost nebyla spokojena se službami dodavatelů, musela by vynaložit úsilí k nalezení spolehlivějších dodavatelských služeb. S touto činností by samozřejmě

souvisely potřebné náklady. To však firma činit nemusí, jelikož většina dodavatelů plní své povinnosti na výbornou.

4.2.3 Hrozba nových konkurentů

Podnikání je velkým lákadlem pro převážnou část populace. Není snad člověka, který by nechtěl podnikat. To je však také ovlivněno situací na trhu práce, která lidem s nízkým vzděláním nedává mnoho šancí se uplatnit. Z tohoto důvodu řada lidí přemýšlí nad možností stát se raději zaměstnavatelem než zaměstnancem.

Lidé, kteří začnou podnikat, a nejsou na to připraveni, často ztroskotají během prvního roku. Z tohoto důvodu je potřeba si dobře rozmyslet, v jaké oblasti by bylo nejlepší rozvinout své podnikatelské myšlenky.

V tomto odvětví existuje řada možností. Je mnoho firem, které se zabývají nákupem zboží za účelem dalšího prodeje. V tomto případě se jedná o poměrně jednoduchou formu podnikání, ke které je potřeba hlavně kapitál. Firma sama o sobě nic nevyrábí, tím pádem jí odpadá řada starostí související s výrobním procesem. Díky tomu má tento druh podnikání značnou výhodu. Důležité také ovšem je, co preferují spotřebitelé. Pokud na trh vstupují nové firmy, musí počítat v prvních letech se záporným výsledkem hospodaření. Řada spotřebitelů upřednostňuje kvalitní značkové zboží za rozumnou cenu. To firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. nabízí.

Někteří podnikatelé by mohly toto podnikání považovat za atraktivní, na trhu však existuje již řada firem nabízející dané zboží. Z tohoto důvodu je druh podnikání označován za poměrně ucházející. Avšak z důvodu existence dalších prodejen je pro začínající podnikatele značné riziko neúspěchu na trhu. Ostatní firmy již mají vybudovanou pozici a své zákazníky. Začínající firma by musela investovat značné finance do reklamy, vžít se do podvědomí zákazníků a přesvědčit je, že jejich zboží je lepší. Další zbraní by mohly být doprovodné služby, které by potenciální zákazníky mohly zaujmout. To znamená, že **hrozba vstupu je poměrně nízká.**

4.2.4 Hrozba substitutů

Tato společnost není výrobním podnikem. Znamená to, že se zabývá pouze koupí zboží za účelem dalšího prodeje. Jelikož se jedná převážně o potřeby do domácnosti, je zde poměrně vysoká hrozba. Na trhu již existuje řada konkurentů nabízející podobné zboží. Jelikož vývoj v této oblasti jde neustále dopředu, musí firma sledovat nabídku konkurentů, aby dokázali uspokojit zákazníka ve všech směrech.

Novými substituty se rozumí nabídka zboží, které je dokonalejší, propracovanější a na vyšší kvalitativní úrovni. Nabídka tohoto zboží se neustále zdokonaluje. Každým dnem může jiný prodejce přijít na trh s novým zbožím, a pokud použije správnou reklamu, jistě bude úspěšný.

Ve Vsetíně se nachází několik prodejen nabízející i stejné zboží. Záleží na tom, s jakými dodavateli firmy spolupracují. Z toho důvodu musí firma sledovat trh a nabízet zboží i cenově přijatelné. To znamená, že hrozba vstupu substitutů je velmi vysoká.

4.2.5 Rivalita mezi jednotlivými konkurenty

Jak již bylo zmíněno výše. Ve Vsetíně existují další prodejny se stejným nebo podobným sortimentem. Nachází se zde několik prodejen, které se specializují spíše jen na jeden druh zboží. K větším firmám, které se přibližují k nabídce tohoto podniku se řadí **tři** firmy.

Mezi tyto konkurenční firmy patří např. **PLNEO ELEKTRO**. Jedná se o celou síť prodejen. Nachází se zde sortiment elektrospotřebičů a potřeb do domácností různých značek. Tato firma nabízí také různé doprovodné služby jako je záruční a pozáruční servis, doprava zdarma či svoz starých spotřebičů. Firma má také dobrou reklamu prostřednictvím letáků, které informují o aktuálních akcích, které jsou zasílány v intenzivnějším intervalu oproti firmě ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. Podnik však nedisponuje tak velkými prodejními prostory jako analyzovaná firma.

Další firmou, která se nachází v okolí je **COOP**. Jedná se opět o obchodní řetězec, který je velmi známý. Ve Vsetíně se nachází veliký obchodní dům, který nabízí mimo potřeby do domácností a elektrospotřebičů také potraviny, nábytek, galanterii, obuv a další. V okolních vesnicích se potom nachází jednotlivé pobočky, které nabízejí převážně

potravin. Ve srovnání se zkoumaným podnikem však COOP nabízí zboží spíše na základě praktičnosti. ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. je co se týče designu, módy a dalších kritérií jednoznačně na vrcholu.

Dalším podnikem, který by mohl znamenat konkurenci je **K+B elektro**. Firma sídlící ve Vsetíně nabízí elektrospotřebiče. Tato firma má omezený sortiment. K+B představuje konkurenci jen pro prodejnu elektro. Co se týká prodejních prostor podniku, ten se nachází jen v jednom patře.

Firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. má ve Vsetíně několik konkurentů. Jelikož se však firma specializuje na velmi široký sortiment, je poměrně obtížné nalézt opravdového konkurenta. Tento podnik je, co se týče sortimentu, prodejních ploch, designu, vlastní parkovací plochy a ochotného personálu jednoznačně na první příčce.

Jednotlivé konkurenční firmy mají vyšší intenzitu zasílání informačních letáků o různých akcích. Firma má však dobrou reklamu umístěnou na billboardech a budovách v okolních vesnicích i přímo ve městě.

V okolních městech se také nacházejí různé prodejny se zbožím do domácností apod., avšak konkurence byla mapována především ve městě Vsetín, které je také sídlem zkoumané firmy.

Vyhodnocení Porterova modelu

Bylo provedeno zmapování a ohodnocení všech 5 konkurenčních sil působící na podnik. Vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů se nachází na nízké úrovni. Z hlediska zákazníků je výhodou 80% podíl drobných zákazníků. Firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. má hned několik dodavatelů pro každou prodejnu. Konkurenční výhodou firmy je tedy nezávislost na jednom dodavateli. Hrozba vstupu konkurentů není tak vysoká jelikož trh je tímto zbožím již přesycen, avšak není v tomto oboru vyžadována kapitálová náročnost. Nejzávažnější síla je pravděpodobně hrozba vstupu substitutů, jelikož vývoj jde stále dopředu a konkurenční firmy mohou nabízet inovátorské zboží dříve. Nevýhodou je tedy v tomto oboru mnoho substitutů. Co se týká konkurenčních firem, ve Vsetíně se nenachází žádná firma, která by se mohla vyrovnat nabídce sortimentu, prodejním plochám a příjemnému informovanému personálu firmě ELPOS. Silnou stránkou je především velikost a sortiment.

4.3 Model „7S“ McKinsey

Tento model charakterizuje 7 nejdůležitějších faktorů ve firmě. Ty jsou rozděleny na první 3S které zobrazují tzv. tvrdé faktory a další 4S charakterizují měkké faktory. Tyto jednotlivé faktory jsou vzájemně provázány.

4.3.1 Tvrdé faktory „3S“

K těmto faktorům se řadí první tři faktory, kterými jsou struktura, strategie a systémy. Tyto faktory charakterizují důležité hlediska, které tvoří větší část podstaty firmy.

Struktura

Organizační struktura ve firmě ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. má **divizionální** podobu. V čele firmy stojí jednatelé, z nichž jeden (Josef Tkadlec st.) je ředitelem. Jsou zde jasně stanoveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jednatelům jsou přímo podřízeni obchodní zástupci a další úseky. Jedná se o vedoucí ekonomického úseku, personalistku a správce sítě. Dále jsou jednatelům podřízeni vedoucí jednotlivých prodejen, pod které přímo spadají prodavači.

Společnost pracuje v systému APLS. Jedná se o software zlínské společnosti. Komunikace ve firmě je přímá. To znamená, že pokud dochází k nějakým změnám, jednatelé informují vedoucí prodejen a ti pak tyto informace předávají dále kompetentním prodavačům. Každodenní rozhodování na jednotlivých prodejnách provádí vedoucí příslušné prodejny. (Jedná se např. o množství objednávaného zboží, plánování směn zaměstnanců apod.) O důležitých procesech, týkajících se chodu společnosti rozhodují jednatelé.

Pro chod této společnosti je struktura nastavená dobře. Informovanost zaměstnanců je na dobré úrovni. Každý ze zaměstnanců ví, co je jeho náplní práce a pokud dojde ke změnám, zaměstnanci jsou včas obeznamenáni s případnou diferencí.

Strategie

Strategie firmy vychází z vize a poslání společnosti. Vize je definována na dvou důležitých činitelích. Jedná se o **zákazníka** a **zaměstnance**. To znamená snažit se co

nejvíce vyhovět požadavkům zákazníků, aby služba která je vykonávána zaměstnancem, zákazníkovi přinesla vyšší hodnotu, než je cena prodávaného zboží.

Z této vize vychází také strategie. Ta určuje tři důležité faktory, které naplňují strategii. Jedná se o rozvíjení internetového prodeje a školení pracovníků, které vedou ke zvyšování tržeb podniku. Důležité je poskytovat zákazníkovi nadstandardní služby, které ocení. Strategie má spíše střednědobý charakter (na 3 roky). Tyto dílčí cíle je možno implementovat, za účelem naplnění definované strategie.[33]

Strategie je dobře nastavená. Z hlediska postavení podniku na trhu jsou tyto tři dílčí činitele nejdůležitější v rámci možného zvyšování tržeb a zlepšování konkurenční pozice na trhu.

Systemy

Jak již bylo zmíněno, společnost využívá od roku 2004 **systém APLS**. Jedná se o komplexní informační systém. Jmenovitě je to pokladní a informační systém pro maloobchodní síť prodejen. Tento systém napomáhá firmě sledovat stav zásob a zboží ve skladě. To velmi usnadňuje zaměstnancům přehled o stavu zásob, a pokud zboží ve skladě dochází, pracovníci ho ihned doobjednají.

Objednávka zásob probíhá dvěma různými způsoby:

- 1) **Přes software určitého dodavatele** – tento software zprostředkovává vstup do skladu dodavatele. Zaměstnanec má okamžitě k dispozici informace, týkající se množství zboží ve skladě a doby dodání.
- 2) **Obchodními zástupci** – tito zástupci docházejí do firmy pravidelně a mají na starosti objednávání zboží.

Vedoucí či jim pověřený zodpovědný zaměstnanec objedná patřičný sortiment. Na základě dodacího listu zboží přijme – udělá příjemku a pak zboží naskladní. Jednotlivé prodejny mají své sklady.

Při zavedení nových systémů se vyžaduje také proškolení zaměstnanců, aby uměli s těmito systémy zacházet. Interní školení týkající se výpočetní techniky je prováděno zaměstnancem firmy, jmenovitě Ing. Michaelou Volčíkovou, která má v této oblasti odpovědné znalosti.[33]

Firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. provozuje také internetový prodej. Tato činnost byla zahájena teprve minulý rok, což znamená, že ještě není dokonale propracovaná. Firma si však byla vědoma, že v dnešní době pokrokových informačních technologií bylo zřízení e-shopu doslova nutnost.

4.3.2 Měkké faktory „4S“

Jedná se o faktory, které charakterizují spíše kulturní povahu firmy. Patří k nim spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty.

Spolupracovníci

Tento faktor se zabývá především personální politikou firmy. Výhodou této společnosti je, že má zpracovaný postup přijímání zaměstnanců. Zahrnuje tyto body, které jsou dále rozpracovány v organizační směrnici:

- ověření požadavku,
- vyhledávání v evidenci vhodného uchazeče
 - personalista pozve uchazeče,
- pohovor,
- zamítnutí uchazeče,
- potvrzení přijetí uchazeče,
- sepsání pracovní smlouvy,
- pracovní náplň,
- program zaškolení.

Hodnocení zaměstnance – z důvodů zdokonalování a zjištění pracovních schopností zaměstnanců provádí firma jejich hodnocení. Toto ohodnocení obsahuje několik faktorů, které jsou bodovány od 1 do 5. 1- nedostačující, 5 – vynikající. K těmto faktorům patří kvalita práce, práce s výpočetní technikou, zkušenosti, spolehlivost, organizace práce, iniciativa, spolupráce a komunikace, flexibilita, využívání pracovní doby a vystupování na prodejně. Toto hodnocení napomáhá firmě odhalit silné a slabé stránky pracovníků a zajistit tak lepší výkonnost.[33]

Každý podnik si rozhoduje sám, zda bude poskytovat nějaké benefity. Jedná se nadstandart, který je v kompetenci společnosti. V případě firmy ELPOS se jedná o tyto benefity:

- stravenky,
- příspěvek na penzijní pojištění.

Stravenky poskytuje zaměstnavatel v hodnotě 80 Kč, kdy polovinu hradí zaměstnanec a druhou polovinu firma ELPOS. Příspěvek na penzijní pojištění poskytuje zaměstnavatel v rozmezí 200-500 Kč měsíčně – podle délky zaměstnání a podle pracovního výkonu.

Zaměstnanci jsou samozřejmě odměňováni z tržby. Na každé prodejně je určeno procento z tržby prodejny za měsíc. Tato odměna je vyčíslena v korunách a rozděluje ji vedoucí prodejny s jednatelem společnosti. Čím jsou prodavači úspěšnější, tím mají lepší ohodnocení. Pracovníci na prodejně ELEKTRO získávají také odměny za prodané výrobky určitých značek. V tomto případě se jedná o centrální prodej, kdy hlavním dodavatelem je HP TRONIC Zlín.[33]

Schopnosti

Jedná se o velmi důležitý faktor. Schopnosti firmy vyjadřují v podstatě postavení na trhu. **Služby** - firma poskytuje služby, mezi které patří vlastní parkovací plochy. Podnik disponuje velkou parkovací plochou, která byla zbudována společně s novým obchodním centrem. Dále záruční a pozáruční servis – při závadě velkého spotřebiče firma nabízí zajištění specializovaného servisu přímo do bytu. Drobné spotřebiče jsou přímo posílány do odborného servisu a např. při poruše televizoru je poskytován po dobu opravy náhradní. Další službou je prodej na splátky. Zákazník si může vybrat splátkový program, který mu vyhovuje. V neposlední řadě je to také rozvoz zboží. Firma se postará o umístění zboží, starý spotřebič odveze a ekologicky zlikviduje.

Marketing – Společnost ELPOS uplatňuje diferencovaný marketing. Firma je spoluúčastníkem celorepublikových letákových akcí společnosti EURONICS ČR a.s. Podnik se dále účastní letákových akcí TESCO, PROTON a ORION. Každý rok je společností pořádán Květnový veletrh. Veletrh je zaměřen na představení nového i stávajícího zboží potenciálním zákazníkům a také na možnost praktického vyzkoušení.

Zákazníci jsou určité časové období před začátkem a během veletrhu odměňováni mimořádnou slevou z ceny zboží či slosovatelnými lístky do tomboly o hodnotné výhry.

Během veletrhu je zajištěn kulturní program, ve kterém jsou zahrnuty slavné osobnosti nebo zájmové skupiny z okolí Vsetína. Podnik o tomto veletrhu informuje prostřednictvím zhruba 40 000 letáků a dalšími marketingovými prostředky.

Marketing tato firma využívá i během roku. Patří k nim reklamy na billboardech či budovách, zmíněné letáky, tisk či aktualizace informací na vlastních webových stránkách. Výše vynaložených nákladů do reklamy se během let výrazně nemění.

Postavení na trhu – společnost má velmi dobré postavení na trhu, které je reprezentováno především moderními prodejny, kvalifikovanými zaměstnanci, širokým sortimentem a věrnými zákazníky.

Zázemí firmy – firma má dobré zázemí na trhu podpořené dlouholetým působením a vybudováním chvalné pověsti. Firma se také spoléhá na tradici firmy. Jedná se v podstatě o rodinné podnikání působící na trhu již od roku 1993, které se postupně rozrůstalo v prosperující firmu.[33]

Firma se snaží o zdokonalování stávajících schopností zaměstnanců, rozšiřování znalostí a zlepšování prodejních dovedností a to prostřednictvím externího i interního školení.

Styl

Styl řízení, který je uplatňován ve firmě ELPOS je **demokratický**. Tento styl je považován za neoptimálnější. Je částečně centralizovaný. Pracovní skupina komunikuje s vedoucím, avšak nejdůležitější rozhodnutí zůstávají na něm. Každodenní rozhodování na jednotlivých prodejnách provádějí vedoucí. Jedná se např. o množství objednávaného zboží, plánování směn zaměstnancům a další. Pokud se jedná o závažnější rozhodnutí, týkající se chodu podniku, dané rozhodnutí provádějí samozřejmě jednatelé společnosti, kteří jsou nejvýše postaveni včetně ředitele.

Prodejci přistupují k zákazníkům velmi kladně. Snaží se splnit veškeré jejich přání a uspokojit tak všechny potřeby související s nákupem určitého zboží. Díky informovanosti prodejců je pro zákazníka jednodušší zvolit vhodné zboží. Firma se neustále snaží jednotlivé zaměstnance školit a umožňovat jim školení, které se týká prodejních schopností apod.

Díky demokratickému stylu řízení a rodinné firmě panují v podniku přátelštější vztahy.

Sdílené hodnoty

Tyto hodnoty shrnují veškeré předchozí faktory, které byly rozebrány. Díky nim vyplývá, co je pro firmu důležité a díky čemu má dobré postavení na trhu. Firma působí na Vsetínsku již několik let. Z tohoto důvodu si podnik dokázal vybudovat široký okruh zákazníků, kteří jsou spokojeni s nákupem a také doprovodnými službami. Firma má k dispozici široké prodejní plochy, které umožňují různé druhy zboží roztřídit podle druhu a usnadnit tak zákazníkům výběr a orientaci ve zboží. Firma se zaměřuje na vzdělávání prodejců, které je velmi důležité při nabídce zboží. Co se týká marketingu, firma se snaží být viditelná prostřednictvím reklam umístěných na různých místech. Díky těmto několika důležitým bodům má firma formulovanou vizi a poslání.

Vize podniku

Společnost upevní své působení na trhu prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců, nejvyšší kvalitou poskytovaných služeb a uspokojení zákazníka ve všech směrech. Vybuduje si kvalitní postavení nejen na regionálním trhu, ale postupem času také v celé ČR.[33]

Poslání

Poslání vychází z vize společnosti: prodejem zboží naše komunikace se zákazníkem nekončí. V našem zájmu je nabízet služby jako: doprava zboží, prodloužená záruka či ekologická likvidace starých spotřebičů. Samozřejmostí je záruční a pozáruční servis nebo splátkový prodej.[33]

Díky tomu, že firma nabízí velmi široký sortiment, zvolila si opravdu výstižné heslo a to: U NÁS SI VYBERETE![33]

Shrnutí modelu „7S“

Cílem tohoto modelu bylo hlouběji pochopit fungování společnosti. Jelikož tento model zahrnuje všech 7 důležitých faktorů, které jsou ve společnosti velmi důležité, dokáže přesněji odhalit případné nedostatky. Společnost ELPOS se snaží ve všech důležitých faktech excelovat. Velmi dobrá je tzv. „venkovní reklama“, která je umístěná na různých plochách, kde jsou výborně viditelné pro zákazníky. Společnost se účastní také letákových akcí jiných řetězců, kde je zboží nabízené danou firmou propagováno. Firma má sice informační systém APLS, který by měl urychlovat a usnadňovat informovanost a komunikaci se sklady, avšak po konzultaci se zaměstnanci společnosti vyplynulo, že software nepracuje spolehlivě a činí tak společnosti problémy. Strategie firmy je dobře nastavená, podnik se zaměřuje na faktory, ve kterých se může zlepšit a zvýšit tak svůj zisk.

4.4 Kralickův rychlý test

Tento test zahrnuje 4 důležité ukazatele, kdy každý z nich reprezentuje dílčí oblasti v podniku. Jedná se o kvótu vlastního kapitálu, dobu splácení dluhu z CF, rentabilitu celkového kapitálu a dobu splácení dluhu v letech. V tabulce jsou pro porovnání uvedeny výpočty v letech 2008-2010. První tři ukazatele jsou vyjádřeny v procentech. Čtvrtý ukazatel vyjadřuje dobu splácení v letech.

Tab. 4.5. Výpočty ukazatelů

Roky Ukazatel	2008	2009	2010
Kvóta vlastního kapitálu	26,9 %	33,7 %	37 %
Doba splácení dluhu z cash flow	8,31 %	9,07 %	7,83 %
Rentabilita celkového kapitálu	4,27 %	5,72 %	5,07 %
Doba splácení dluhu v letech	21,19	9,42	9,36

Zdroj: autorka

Dle výsledných ukazatelů se provádí bodové ohodnocení. Pokud se kvóta vlastního kapitálu pohybuje nad 30 %. Přiřazuje se 1. Hodnota klesla pod 30% hranici pouze v roce 2008. V dalších letech se postupně zvyšovala. Tento ukazatel vyjadřuje finanční sílu. Z dostupných výsledků je jasné, že finanční síla podniku je na velmi dobré úrovni.

Doba splácení dluhu v letech z cash flow – tento ukazatel vypovídá o zadlužení firmy. Z bodového hodnocení dle Kralicka vyplývá, že firma je částečně zadlužená avšak v normě. V roce 2010 došlo k navýšení zadlužení avšak jen nepatrně.

Ze čtyř hodnocených ukazatelů je na tom nejhůře rentabilita celkového kapitálu neboli ROA. Ve všech letech byl ohodnocen 4. Z procentního vyjádření je však patrný alespoň malý růst. Celkově však lze říci, že efektivnost využití investovaného kapitálu je velmi nízká. (Z pohledu podniku se však nejedná o zásadní problém, jelikož hlavní činností firmy je prodej zboží.)

Posledním ukazatelem je doba splácení dluhu v letech. Vidíme, že v roce 2008 byla doba splácení velmi vysoká. Ta se však v roce 2009 rapidně upravila a poklesla. Což znamená, že firma se snaží snižovat své závazky a splácet je v co nejkratší době.

Tab. 4.6 Bodové ohodnocení

	2008	2009	2010
Kvóta vlastního kapitálu	2	1	1
Doba splácení dluhu z cash flow	2	2	3
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	4	4	4
Doba splácení dluhu v letech	4	3	3
Celkem	14	11	11
Průměr	3	2,5	2,75

Zdroj: autorka

Z hlediska provedených propočtů lze konstatovat, že podnik se pohybuje v tzv. šedé zóně (Viz. Tab. 4.7) Bonitní podnik se vyznačuje bodovým hodnocením větším než 3. Hodnocení finanční stability lze označit také za šedou zónu. Ta poklesla z bodu 3 do bodu 2. Naopak u výnosové situace došlo ke zlepšení. V tomto případě lze podnik v roce 2010 označit za bonitní podnik, což je velmi dobrý výsledek.

Tab. 4.7 Hodnocení

	2008	2009	2010
Hodnocení finanční stability	3	2	2
Hodnocení výnosové situace	3	3	3,5

Zdroj: autorka

Zhodnocení Kralickova testu

Celkové hodnocení podniku je pak vyjádřeno v tabulce (viz. Tab. 4.6). Průměrná známka podniku je 2,75 což znamená, že podnik je dle Kralicka hodnocen jako dobrý, inklinující spíše ke střednímu. Z hlediska ekonomické situace na trhu v ČR a konkrétně regionu, kdy koupěschopnost obyvatelstva není nejvyšší a další faktory bezprostředně působící na podnik ovlivňují jeho postavení, se jedná o dobrý výsledek, který se firma snaží neustále zlepšovat. Jako slabá stránka díky tomuto testu vyšla hodnota ROA.

4.5 SWOT analýza

Na základě provedených analýz a modelů byla sestavena SWOT analýza, která charakterizuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vztahující se k podniku ELPOS. Jednotlivé faktory, plynoucí z provedených analýz byly rozděleny do čtyř skupin.

Tab. 4.8 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dlouholeté zázemí a výborná reputace v očích veřejnosti (corporate identity)	Informační systém podniku
Propracovaná marketingová strategie	Nedostatky pracovníků v oblasti IT

Zvyšování kvalifikací zaměstnanců (školení)	Nízká rentabilita celkového kapitálu
Vlastníci podniku jsou stejně tak vrcholovým vedením	Absence propracovaného motivačního systému
Obsáhlá nabídka zboží a doprovodných služeb	Nedostatečná propracovanost e-shopu
Vlastní parkovací plocha	Externí hodnocení podniku (mystery shopping)
Podnik náleží mezi společnosti s výsadní pozicí na trhu v daném regionu	
Rozsáhlé prodejní prostory	
Nezávislost na jednom dodavateli	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Pružnější spolupráce s dodavatelskými firmami	Nedostatečné vzdělání zájemců o práci
Modernizace domácností	Konkurence v odvětví i na internetu
Rozšiřující korporace se vzdělávacími zařízeními	Změny v daňovém zatížení
Zvyšující se kvalifikace populace	Technologický pokrok (požadavky zákazníků)
Možnost čerpání dotací z EU	Nižší koupěschopnost zákazníků
Zaměření se na nové skupiny klientů	Zvyšující se náklady na provozování spotřebičů
Zvyšování užitné hodnoty pro zákazníka	Vyšší zájem zákazníků o levnější avšak nekvalitní výrobky
Rozšiřování sortimentu i služeb prostřednictvím internetu	Pomalý růst ekonomiky
Poptávkové systémy	

Zdroj: autorka

Za účelem vytvoření diagramu SWOT analýzy bylo zvoleno bodové ohodnocení od 1 do 5. 1 – nejnižší plnění, 5 – nejvyšší plnění. K jednotlivým faktorům byly zvoleny odpovídající váhy od 1 do 5. 1 – nejnižší důležitost, 5 – nejvyšší důležitost. Daný formulář (Příloha č. 2) byl předán k ohodnocení vedení podniku. Výsledné hodnocení bylo dáno součinem bodu a váhy a po sečtení dílčích výsledků vyděleno počtem příslušných faktorů.

Tab. 4.9 Silné stránky – hodnocení

SILNÉ STRÁNKY	BODY	VÁHY	SOUČIN
Dlouholeté zázemí a výborná reputace v očích veřejnosti (corporate identity)	4	4	16
Propracovaná marketingová strategie	5	3	15
Zvyšování kvalifikací zaměstnanců (školení)	5	5	25
Vlastníci podniku jsou stejně tak vrcholovým vedením	4	5	20
Obsáhlá nabídka zboží a doprovodných služeb	5	5	25
Vlastní parkovací plocha	5	5	25
Podnik náleží mezi společnosti s výsadní pozicí na trhu v daném regionu	2	5	10
Rozsáhlé prodejní prostory	3	4	12
Nezávislost na jednom dodavateli	3	4	12
Celkem	X	X	160
Průměr	X	X	17,8

Zdroj: autorka

Jako nejdůležitější silné stránky vyšly pro podnik dle bodového hodnocení zvyšování kvalifikace zaměstnanců, což je pro podnik velmi důležité a neustálé zdokonalování prodejních dovedností zaměstnanců má za následek možnosti zvyšování příjmů společnosti. Dalším faktorem je obsáhlá nabídka a doprovodné služby, které má podnik opravdu na velmi vysoké úrovni a s ostatními konkurenčními firmami v regionu je téměř nesrovnatelná. Posledním je vlastní parkovací plocha, která si také zasloužila

nejvyšší hodnocení. V dnešní době přehlcenosti osobních automobilů je vlastní parkování doslova nutností. Tyto tři faktory si vysloužily 25 bodů tedy nejvyšší možné hodnocení.

Tab. 4.10 Slabé stránky – hodnocení

SLABÉ STRÁNKY	BODY	VÁHY	SOUČIN
Informační systém podniku	5	5	25
Nedostatky pracovníků v oblasti IT	3	5	15
Nízká rentabilita celkového kapitálu	2	3	6
Absence propracovaného motivačního systému	4	4	16
Nedostatečná propracovanost e-shopu	4	2	8
Externí hodnocení podniku (mystery shopping)	3	3	9
Celkem	X	X	79
Průměr	X	X	13,2

Zdroj: autorka

Hodnocení slabých stránek přineslo pro podnik objasnění faktorů, na kterých by firma měla nejvíce pracovat. Za nejslabší stránku je považován informační systém podniku, který způsobuje komplikace především v komunikaci. Jednotlivé systémy jsou od různých dodavatelů a jsou vzájemně propojeny. Díky tomu by mělo docházet ke komunikaci, která však vážne a neprobíhá tak, jak je vyžadováno. Absence propracovanosti motivačního systému je také nedílnou součástí podniku. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k vysokým výkonům na pracovišti, je jejich zájem o kvalitní vykonávání pracovní náplně podstatně nižší. Další slabou stránkou, které by se měla věnovat zvýšená pozornost je nedostatky pracovníků v oblasti IT. Z hlediska neustálé modernizace nejen spotřebičů, ale i techniky týkající se práce s počítačovým systémem je nepostradatelné, aby se zaměstnanci dokázali v této problematice orientovat.

Tab. 4.11 Příležitosti - hodnocení

PŘÍLEŽITOSTI	BODY	VÁHY	SOUČIN
Pružnější spolupráce s dodavatelskými firmami	3	5	15
Modernizace domácností	3	3	9
Rozšiřující korporace se vzdělávacími zařízeními	2	4	8
Zvyšující se kvalifikace populace	2	3	6
Možnost čerpání dotací z EU	2	5	10
Zaměření se na nové skupiny klientů	4	3	12
Zvyšování užitné hodnoty pro zákazníka	5	5	25
Rozšiřování sortimentu i služeb prostřednictvím internetu	5	5	25
Poptávkové systémy	3	3	9
Celkem	X	X	119
Průměr	X	X	13,2

Zdroj: autorka

Podnik musí věnovat velkou pozornost i příležitostem. Na základě dosažených výsledků, by se měla zaměřit především na zvyšování užitné hodnoty pro zákazníka. V dnešní době si zákazník zakládá i na dalších faktorech, než je jen výběr a nákup. Určitě je pro zákazníka příjemnější milé vystupování obsluhy, možnost volby doprovodných služeb a další faktory, na které klade zákazník důraz. Posledním faktorem je pružnější spolupráce s dodavatelskými firmami. Ta umožňuje především možnost nahlédnout do systému dodavatele a rovnou zjistit, zda je zboží na skladě a jaká je dodací lhůta. Proto by se firma měla snažit dosáhnout této spolupráce u všech dodavatelských firem.

Tab. 4.12 – Hrozby – hodnocení

HROZBY	BODY	VÁHY	SOUČIN
Nedostatečné vzdělání zájemců o práci	3	3	9
Konkurence v odvětví i na internetu	5	5	25
Změny v daňovém zatížení	3	4	12
Technologický pokrok (požadavky zákazníků)	4	3	12

Nižší koupěschopnost zákazníků	4	4	16
Zvyšující se náklady na provozování spotřebičů	2	3	6
Vyšší zájem zákazníků o levnější avšak nekvalitní výrobky	4	3	12
Pomalý růst ekonomiky	2	3	6
Celkem	X	X	98
Průměr	X	X	12,3

Zdroj: autorka

Posledním faktorem SWOT analýzy jsou hrozby. Ty představují pro podnik možná ohrožení přicházející a působící z vnějšku. Nejvíce hodnocené byla konkurence v odvětví a na internetu. Jelikož se internetový prodej neustále rozšiřuje a řada firem k ní přechází, měla by se firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. zaměřit zejména na tento druh prodeje, který skrývá značné potenciální výdělků. A další důležitou hrozbou je nižší koupěschopnost zákazníků. Z hlediska nízkých příjmů a neustále se zvedajících daní budou mít lidé nižší finanční prostředky na vybavení domácností. Tím pádem budou šetřit na výdajích v této oblasti a mohou se orientovat na levnější avšak nekvalitní výrobky.

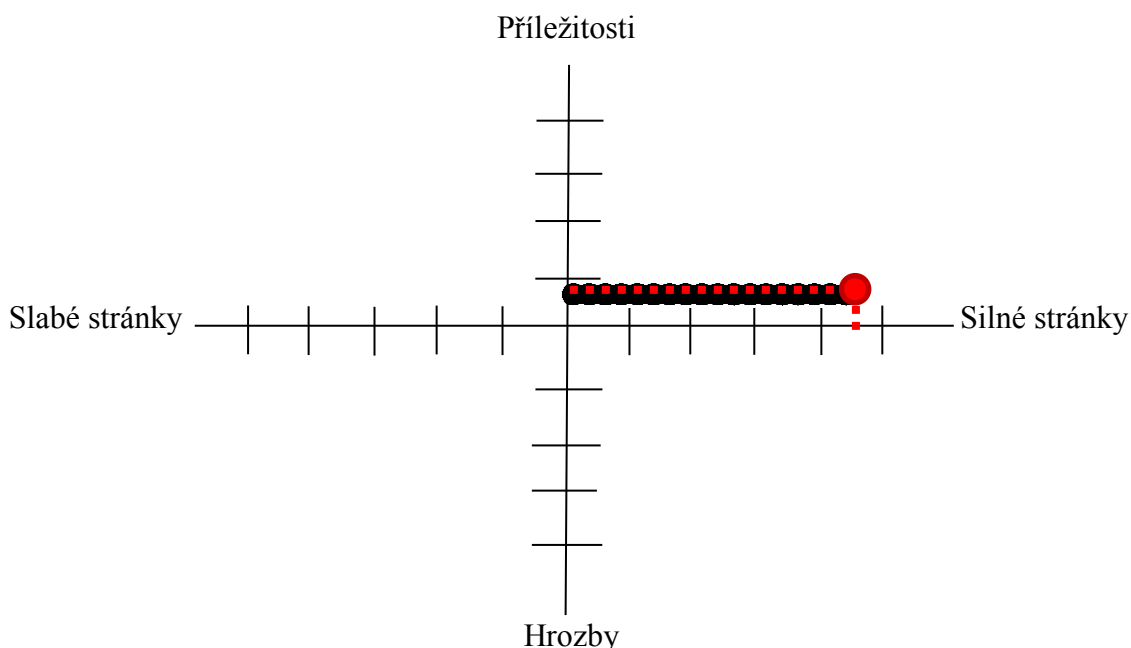
Diagram SWOT analýzy

K sestavení diagramu SWOT analýzy se mezi sebou porovnávají silné stránky a slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

$$S - 17,8 ; W - 13,2 = 4,6$$

$$O - 13,2 ; T - 12,3 = 0,9$$

Graf 4.1 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle [18]

Z dostupných výsledků byl sestaven diagram SWOT. Dle Sedláčkové [18] se firma pohybuje v prvním kvadrantu, který představuje agresivní růstovou strategii. Tato strategie bývá taky označována jako „max-max“, SO (Strengths a Opportunities). Firma by měla aplikovat strategii růstově až agresivně orientovanou, označovanou jako strategii „max-max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly. To znamená, že silné stránky jsou v souladu s příležitostmi.

4.6 Návrhy a doporučení

Z hlediska dostupných výsledků si tato společnost stojí na trhu velice dobře. Prostřednictvím aplikovaných nástrojů bylo zjištěno, že slabšími stránkami jsou především nespolehlivý software, a také e-shop, který ještě není zcela dokončený.

Nedostatky informačního systému jsou pro podnik zásadním problémem. Hlavní roli zde hrají jednotlivé moduly, které jsou od různých dodavatelů. Především různorodost zde působí hlavní problémy v komunikaci. Nejvhodnější by byl systém ERP (Enterprise resource planning), což je jeden kompletní systém zahrnující všechny oblasti. Tento systém by velmi usnadnil komunikaci a propojení jednotlivých oblastí, ať už se jedná o

personalistiku, evidenci majetku, sklad, prodejny apod. Cena tohoto systému se však pohybuje v rozmezí 1 až 2 miliónů korun, záleží opět na mnoha faktorech. Implementace tohoto systému je po konzultaci s interními pracovníky odhadována na 3 až 6 měsíců. Další náklady jako mzdy potřebné na zaučení zaměstnanců ohledně schopností pracovat se systémem apod. nevyjímaje. I když je cena vysoká, z hlediska vývoje základního kapitálu by podnik nemusel mít problém s finančními prostředky na tento software. Nejvhodnější by byla tvorba softwaru dle nároků společnosti, které by přímo vyhovovali hodnocenému podniku.

V dnešní době pokrokových technologií a rostoucí modernizace je určitě velmi důležitý internet. V současnosti se jedná o trend, kdy zákazníci nakupují z pohodlí domova a to prostřednictvím **e-shopu**. Firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. má tento e-shop zřízený. Existují zde však jisté nedostatky. Z tohoto důvodu bylo doporučeno zaměřením se na tento prodej, který by pro podnik mohl znamenat značný finanční přínos a to rozšíření nabízeného zboží a také služeb a to právě prostřednictvím internetu. Z hlediska zpětné vazby by bylo vhodné, aby byla na stránkách e-shopu umístěna **anketa**. Jelikož zaměstnanec firmy má na starosti tvorbu e-shopu, nemusí firma najímat externistu. Anketa by měla být zaměřena na spokojenost zákazníků se službami, popřípadě co by uvítali nového v nabídce zboží. Tvorba trvá cca 1 hodinu a vyhodnocení takové ankety 1 den. Odhadovaný čas potřebný pro zpracování je proto 10 hodin. Mzda je stanovena na 100 Kč/h. Náklady jsou odhadovány tedy ve výši 1000 Kč. Nejvhodnější doba pro umístění ankety na web je období, kdy by měli mít potencionální zákazníci k dispozici finanční prostředky na nákup. Z tohoto důvodu by bylo vhodné aplikovat anketu 2 krát ročně a to v období **duben-květen** a **říjen-listopad**. Celkové náklady jsou cca 2000 Kč na rok.

Jako další příležitost, kdy by podnik mohl zvýšit své příjmy se jeví **poptávkové systémy**. Asi nejznámější jsou webové stránky **www.epoptavka.cz**. Zde se firma může zaregistrovat a vybrat si tarif, který by jí nejvíce vyhovoval. K dispozici jsou následující tarify:

Tab. 4. 13 Tarify

Tarif	Cena	Doba trvání
Na zkoušku	1690 Kč	3 měsíce
Profí	2990 Kč	12 měsíců
Profí + PVS	4990 Kč	12 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování dle [25]

Jelikož by zde firma byla nová, bylo by vhodné vyzkoušet tarif Na zkoušku. Pokud by firma byla spokojená, může si zakoupit tarif Profí, kde je navíc garance získání zakázky. Jako třetí možnost je zde tarif Profí + PVS, kde je ke garanci získání zakázek také možnost veřejných poptávek a zakázek. Firma bude po registraci zařazena do katalogu dodavatelů. Znamená to, že pokud firma bude vyhovovat požadavkům zákaznických poptávek, bude jim poptávka zaslána na mail. Jedná se o získání další konkurenční výhody oproti ostatním konkurenčním firmám, které zde nemusí být zaregistrovány a hlavně se potenciální okruh zákazníků rozšíří po celé ČR. Z hlediska nákladů na lidské zdroje zde nejsou žádné náklady, jelikož firma má také svůj internetový prodej. Z toho důvodu není potřeba přijetí nové pracovní síly na vyřizování objednávek. O mzdových nákladech lze uvažovat pouze do budoucnosti, kdy by firma dostávala vysoký počet objednávek, které by dosavadní pracovní síla nestíhala vyřizovat.

Dalším důležitým faktorem, kterému by firma měla věnovat pozornost je zvyšování hodnoty pro zákazníka. Pokud má firma kvalifikované, příjemně vystupující a ochotné zaměstnance, určitě se zde budou zákazníci mnohem raději vracet. To je také spojeno s motivačním systémem. Z hlediska zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců by bylo dobré zařadit do benefičního systému další možné položky. Zaměstnanecké benefity však mohou být i významným konkurenčním prvkem v získávání nových pracovních sil. Velmi oblíbené jsou tzv. poukázky. Ty se mohou týkat např. příspěvků na sportovní vyžití či rekreaci. Dalším možným benefitem je také dovolená nad rámec zákona.

5 Závěr

Uplatnit se v tržním prostředí a udržet si konkurenční pozici je velmi náročné. Velmi mnoho začínajících podnikatelů, nepřižije v konkurenčním prostředí ani jeden rok. Proto je velmi důležité mít propracovanou strategii jak se na tomto trhu udržet a rozmyslet si, jakému odvětví se bude firma věnovat a kde by se chtěla uplatnit.

Znalost konkurenčního prostředí působícího na podnik umožňuje podniku aplikovat takové „zbraně“, které jsou přesnější a působivější. Např. pokud firma zjistí, že má nedokonale propracovaný marketing, který má značný vliv na návštěvnost prodejny, musí se snažit tuto slabou stránku co nejdříve zlepšit prostřednictvím reklamy v tisku, na billboardech, na budovách apod.

Firma ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o. si na regionálním trhu stojí velmi dobře. Jelikož tato firma působí na trhu již řadu let, vryla se do podvědomí zákazníků. Tato společnost, se snaží uspokojovat přání svých zákazníků v oblasti požadovaného zboží i doprovodných služeb. Za účelem zvyšování a udržování konkurenceschopnosti na trhu se podnik snaží neustále sledovat nové trendy na trhu a dále je nabídnout ve svých prodejnách, které zastupují velmi široký sortiment druhů zboží.

Mezi hlavní trendy, na které by se podnik měl zaměřit je modernizace. Podnik má velmi moderní jak prodejny, tak zboží, které nabízejí. V současnosti má být nabídka rozšířena např. o „chytré telefony“. V dnešní době je také velmi důležitý internetový prodej, protože řada zákazníků přechází k tzv. nákupu z pohodlí domova. Firma tento e-shop má a snaží se ho neustále rozvíjet.

Z hlediska výsledků SWOT analýzy je zřejmé, že firma má předpoklady k aplikaci růstové strategie. To znamená, že má potenciál rozvíjet své silné stránky a využívat možné příležitosti, které vnější prostředí poskytuje.

Prostřednictvím PESTLE analýzy byly zjištěny jednotlivé faktory, které působí na podnik z vnějšího prostředí. Dalším hodnotícím modelem byl velmi důležitý Porterův model pěti konkurenčních sil, pomocí kterého bylo charakterizováno pět nejdůležitějších sil působících na podnik. Z tohoto modelu vyšlo najevo, že podnik se nemusí bát vyjednávací síly zákazníků, jelikož z 80 % je tvořena drobnými zákazníky. U další síly bylo zjištěno, že podnik má konkurenční výhodu také v nezávislosti na jednom dodavateli.

Dalšími metodami hodnocení byl model „7S“ a Kralickův rychlý test. Pomocí modelu „7S“ bylo blíže charakterizováno vnitřní fungování firmy, které napomohlo k odhalení případných nedostatků společnosti, mezi které patří především špatně fungující informační systém a nedostatečná propracovanost e-shopu.

Z hlediska výsledků jednotlivých analýz a metod bylo doporučeno zaměřením se na anketu, která by v budoucnosti usnadnila požadavky zákazníků a vyhodnotila také jejich spokojenost. V neposlední řadě, jsou to dále poptávkové systémy, které by měly zvýšit tržby podniku z hlediska dalších zakázek a možnost proniknout na virtuální trh po celé ČR. Zvýšenou pozornost by firma měla věnovat také informačnímu systému, který nefunguje dle požadavků. Odstranění těchto komplikací by mělo také zásadní vliv na plynulý chod společnosti, který přímo souvisí se všemi oblastmi podniku.

Seznam použité literatury

- [1] AMELIO, Gil a SIMON, L. William. *Profit from experience*. New York: International Thomson Publishing, 1996. 312 s. ISBN 0-44202055-4.
- [2] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: CERM, 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] KADERÁBKOVÁ, Anna. *Základy makroekonomické analýzy*. Praha: Linde. 2003. ISBN 80-86131-36-X.
- [6] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- [7] KAPLAN, S. Robert, NORTON, S. David. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-7308.
- [11] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření*. Praha: Linde, 1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7.

- [13] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] MARINIČ, Petr. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [16] MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ, Jindra, TVRDÍKOVÁ Marie a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [17] PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [18] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [21] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [22] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Internet

- [23] BUSINESSINFO. *Změny pro podnikatele od roku 2012* [online]. [12.3. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zmeny-od-roku-2012/1001697/>
- [24] BUSINESS CENTER.CZ. *Zákony* [online]. [12.3. 2012]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [12.3. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

[26] EPOPTÁVKA.CZ. *Registrace nového dodavatele* [online]. [12.4. 2012]. Dostupné z: http://www.epoptavka.cz/?action=registration_ng

[27] KOUČINK FIREM. *Strategická analýza* [online]. [12.3. 2012]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategicka-analyza.html>

[28] KURZYCZ. *Inflace 2012* [online]. [12.3. 2012]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

[29] MARKETINGOVÉ NOVINY. *Interní analýza podniku* [online]. [26.2. 2012]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1161

[30] OXY SHOP. *Chcete být lepší než konkurence? Aplikujte 7 s* [online]. [12.2. 2012]. Dostupné z: <http://www.oxyshop.cz/chcete-byt-lepsi-nez-konkurence-aplikujte-7s-d698/?urlparam=s=10>

[31] STRATEG.CZ. *Strategická analýza* [online]. [25.3. 2012]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Ostatní zdroje

[32] ELPOS JOSEF TKADLEC. *Profil společnosti* [online]. [12.3. 2012]. Dostupné z: <http://www.elposvsetin.cz/profil-spolenosti.html>

[33] Interní materiály firmy

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CF	cash flow
Č	číslo
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HV	hospodářský výsledek
např.	například
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
str.	strana
obr.	obrázek
viz.	lze vidět
ZK	základní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

Petra Labajová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Hodnocení dodavatelů
Příloha č. 2	Formulář SWOT analýzy